

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SILVIO ROBERTO SEARA JÚNIOR

**ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A
EMPRESA BAÍA SUL DAY HOSPITAL S.A.**

FLORIANÓPOLIS

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SILVIO ROBERTO SEARA JÚNIOR

ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A EMPRESA
BAÍA SUL DAY HOSPITAL S.A.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina
Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina, área de
concentração em Administração Geral

Professor Orientador: Luis Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2007

SILVIO ROBERTO SEARA JÚNIOR


ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE A EMPRESA
BAÍA SUL DAY HOSPITAL S.A.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de julho de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.º Luis Moretto Neto, Dr.
Orientador



Prof.º. Mauricio Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro



Prof.ª. Valentina Gomes Haensel Schmitt, Msc.
Membro

"A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota"

- Sun Tzu (544 – 496 A.C.).

RESUMO

SEARA JÚNIOR, Silvio Roberto. **Análise do alinhamento estratégico: um estudo sobre a empresa Baía Sul Day Hospital S.A.** Número de folhas (120f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O objetivo do presente estudo foi analisar, durante os meses de março, abril e maio de 2007, o nível de alinhamento estratégico proporcionado pelas práticas de gestão da empresa Baía Sul Day Hospital S.A. A pesquisa empreendida fundamentou-se, prioritariamente, no pensamento de Porter (1999) em relação à eficiência operacional e estratégia, e nos conceitos de *balanced scorecarding* e *strategy-focused organizations* (KAPLAN & NORTON, 1997, 2000). Sua realização justificou-se pela importância da adequada gestão das organizações da área da saúde para a sociedade; pela originalidade, devido a sua forma de abordagem; e pela viabilidade, em virtude da abertura proporcionada pelos gestores da empresa para acesso às fontes de dados. A metodologia adotada foi o estudo de caso, com caráter exploratório. Foram utilizados como principais procedimentos de coleta de dados a entrevista pessoal semi-estruturada e a aplicação de questionários. A análise realizada revelou como principais resultados: estratégia definida; objetivos estratégicos equilibrados; concentração de esforços na eficiência operacional; visão fragmentada do desempenho organizacional; concentração de indicadores financeiros e de processos; fraco alinhamento estratégico; clima favorável à mudança e; preocupação com a adoção de boas práticas de gestão. Deste modo, o estudo considerou possível a melhoria do nível de alinhamento estratégico da empresa Baía Sul Day Hospital S.A. Fator este que tende a aumentar as chances de posicionamento da organização de maneira exclusiva e valiosa no seu setor de atuação e viabilizar a conquista de vantagem competitiva sustentável. Propõe-se, a partir destas constatações, estudo comparativo das diversas soluções de *software* para apoio à implementação do *balanced scorecard*, bem como se enfatiza a possibilidade de aplicação efetiva desta ferramenta na organização objeto do estudo. Finalmente, é sugerida a aplicação da metodologia ora desenvolvida de avaliação do alinhamento estratégico organizacional em estudos futuros, que tenham como objeto organizações diversas.

Palavras-chave: estratégia; alinhamento estratégico; *balanced scorecard*

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – Princípios da Organização orientada à Estratégia.....	35
QUADRO 2 – Estrutura Física do Baía Sul Hospital Dia	63
QUADRO 3 – Indicadores de gestão	67
FIGURA 1 – Organograma do Baía Sul Hospital Dia	64
FIGURA 2 – Distribuição dos indicadores da organização.....	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Conhecimento da visão da empresa	92
TABELA 2 – Relação entre visão e o dia-a-dia	92
TABELA 3 – Existência de foco.....	93
TABELA 4 – Conhecimento da estratégia.....	93
TABELA 5 – Contribuição das atividades operacionais para a estratégia.....	94
TABELA 6 – Predominância de medidas de financeiras de desempenho	95
TABELA 7 – Pré-disposição para investir no aumento da eficiência operacional.	96
TABELA 8 – Conhecimento das atividades chave	97
TABELA 9 – Existência de relação entre medidas de desempenho e estratégia.....	98
TABELA 10 – Presença de gestão participativa.....	99
TABELA 11 – Definição e informação dos objetivos.	99
TABELA 12 – Acompanhamento das atividades chave	100
TABELA 13 – Exclusividade da responsabilidade dos diretores na gestão estratégica	101
TABELA 14 – Existência de cultura voltada para o planejamento.....	102
TABELA 15 – Predominância de ações corretivas.....	102
TABELA 16 – Adequação da posição estratégica atual	103
TABELA 17 – Possibilidade de melhora da posição estratégica	104
TABELA 18 – Existência de investimento em processos de gestão	104
TABELA 19 – Posicionamento em relação à possibilidade da adoção de sistema de gestão estratégica	105
TABELA 20 – Idade.....	119
TABELA 21 – Área de formação	119
TABELA 22 – Experiência profissional (meses).....	119
TABELA 23 – Título do cargo atual	119
TABELA 24 – Tempo no cargo atual (meses).....	120
TABELA 25 – Tempo na organização (meses)	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2 OBJETO E DELIMITAÇÃO TEMPORAL DA PESQUISA	15
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO	15
1.4.1 Objetivo geral	15
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	26
2.3 BALANCED SCORECARD	28
2.3.1 Um breve histórico sobre o conceito	28
2.3.2 O <i>balanced scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica	31
2.3.3 Princípios básicos das organizações orientadas à estratégia	34
2.3.4 As Perspectivas do Balanced Scorecard	35
2.3.4.1 <i>Perspectiva financeira</i>	37
2.3.4.2 <i>Perspectiva dos clientes</i>	38
2.3.4.3 <i>Perspectiva dos processos internos</i>	39
2.3.4.4 <i>Perspectiva do aprendizado e crescimento</i>	41
2.3.5 Mapa estratégico	42
2.3.6 Relações de causa e efeito	43
2.3.7 Conceito de unidade estratégica de negócios	44
2.3.8 O BSC em organizações prestadoras de serviços na área da saúde	45
2.3.9 Processo de construção do BSC	46

2.3.10 O uso de aplicações computacionais	48
3 METODOLOGIA	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.1.1 Objeto de estudo	52
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA	52
3.2.1 Documentação indireta.....	52
3.2.2 Documentação direta	53
3.2.3 Observação direta	53
3.2.4 Entrevistas pessoais.....	54
3.2.5 Aplicação de questionários.....	55
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	56
3.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	58
4 CONTEXTO DO ESTUDO	60
4.1 HISTÓRIA DA CIRURGIA AMBULATORIAL	60
4.2 HOSPITAL DIA – CONCEITO E OPERAÇÃO	61
5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	62
5.1 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO BSHD.....	65
5.2 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	69
5.2.1 Utilização da metodologia ISO 9001:2000	69
5.2.2 Utilização do Manual de Acreditação Hospitalar	70
5.2.3 A utilização de Indicadores de Gestão	71
6 A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO.....	73
6.1 DECLARAÇÕES DE VISÃO E MISSÃO	73
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
7 A ESTRATÉGIA NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS	76
7.1 C.O. FINANCEIRO	76
7.2 C.O. CIRÚRGICO	80

7.3 C.O. FATURAMENTO.....	81
7.4 C.O. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	83
7.5 C.O. INTERNAÇÃO	84
7.6 C.O. SUPRIMENTOS.....	87
7.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS	89
8 ORIENTAÇÃO À ESTRATÉGIA.....	91
8.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
8.1.1 Seção 01 – traduzir a estratégia em termos operacionais.....	91
8.1.2 Seção 02 – alinhar a organização para produzir sinergias.....	96
8.1.3 Seção 03 – tornar a estratégia trabalho de todos.....	98
8.1.4 Seção 04 – tornar a estratégia um processo contínuo	101
8.1.5 Seção 05 – mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.....	104
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
9.1 PRINCIPAIS PONTOS - TEORIA	106
9.2 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA.....	107
9.3 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	108
9.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	109
APÊNDICES	114
APÊNDICE A – Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas	115
APÊNDICE B – Questionário direcionado aos funcionários.....	117
APÊNDICE C – Perfil dos respondentes.....	119

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas considerações a respeito do tema, objeto e delimitação temporal em que o presente trabalho foi desenvolvido. Tais considerações permitem a abordagem do problema de pesquisa, a partir do qual, estabelecem-se os objetivos do estudo.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A eficiência operacional (E.O.) é compreendida por muitos gestores como única maneira de obter vantagem competitiva. A mesma consiste em realizar atividades similares às aquelas executadas pelos concorrentes, porém, de forma melhor do que os mesmos. No entanto, autores como Porter (1999), apontam que tão importantes quanto a eficiência operacional são as questões estratégicas, haja vista que a competição com base unicamente na E.O. é altamente destrutiva para empresas e clientes.

Afirma-se, ainda nesta linha de raciocínio, que a estratégia é único meio para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que, diferente da eficiência operacional, a essência da estratégia está nas atividades - em escolher executa-las de maneira diferente dos concorrentes, ou ainda, executar atividades diferentes daquelas realizadas pelos concorrentes. Cria-se assim uma posição exclusiva e valiosa para a empresa em seu segmento de atuação. É por agirem deste modo que organizações como a Southwest Airlines, a Ikea, entre outras, são geralmente citadas como casos de estratégias bem sucedidas.

O presente estudo, no entanto, procura abordar a questão estratégica no contexto das empresas brasileiras do segmento da saúde. Estas organizações, não há dúvida, contribuem na promoção de uma maior qualidade de vida às pessoas e sua relevância social, portanto, é elevada. Corrobora ainda com esta afirmação o fato de que o termo saúde pode ser definido como "um estado de completo bem estar físico, mental e social, não se tratando meramente da ausência de doença ou enfermidade" (WHO, 2006, tradução nossa).

Entretanto, as organizações de caráter empresarial atuantes neste segmento estão sujeitas, do mesmo modo que todas aquelas que atuam em outros setores, à influência das forças competitivas do mercado e, como qualquer outra empresa, necessitam dar o melhor retorno possível aos seus investidores - que é afinal, o objetivo primário de qualquer organização com fins lucrativos.

Paralelamente a estes fatos, deve-se ressaltar que recentes estudos, como o da Ernst & Young (1998), têm demonstrado que além de a eficiência operacional não ser suficiente no processo de agregação de valor, a habilidade de executar a estratégia é um fator ainda mais importante do que a estratégia em si.

O *balanced scorecard*, aqui abordado, tem como proposta básica permitir que a organização se torne orientada à estratégia para a criação de valor a longo prazo.

Para isto, o método prevê que a empresa deva: identificar, através dos resultados de seu planejamento de longo prazo e da sua realidade, os fatores-chave para atingir seus objetivos estratégicos, dentro de diferentes perspectivas de análise (financeira, clientes, processos e aprendizado); capacitar-se em relação ao acompanhamento sistemático do desempenho destes parâmetros críticos, bem como habilitar-se a tomar medidas para corrigir ou melhorar tal desempenho quando necessário, transformando a estratégia um trabalho de todos e um processo contínuo (KAPLAN & NORTON, 2000).

Sabe-se, no entanto, que poucas são as organizações brasileiras, em especial do setor da saúde, que são de fato geridas estrategicamente. Deste modo, a proposta deste trabalho é a realização de um estudo de caso sobre uma organização da área da saúde que não utiliza objetivamente o *balanced scorecard*. Procura-se identificar o grau de alinhamento estratégico decorrente do atual modelo de gestão da empresa. Nestes termos, as próximas seções explicitam, além do objeto e delimitação temporal, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo.

1.2 OBJETO E DELIMITAÇÃO TEMPORAL DA PESQUISA

O presente estudo aprofunda, ao longo do seu desenvolvimento, a discussão sobre o contexto em que tomou curso a pesquisa. No entanto, em face das considerações expostas, define-se para fins introdutórios:

- a) objeto de estudo: empresa Baía Sul Day Hospital S.A. ou simplesmente Baía Sul Hospital Dia (BSHD);
- b) período considerado na pesquisa de campo: meses de março, abril e maio do presente ano.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações iniciais e do contexto apresentado, surge como problema de pesquisa deste estudo a seguinte questão:

Não é conhecido o nível de alinhamento estratégico proporcionado pelas práticas de gestão da empresa Baía Sul Day Hospital S.A.

1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

A fim de guiar o trabalho e possibilitar a obtenção de resultados consistentes, cujos propósitos estão claramente delimitados, são estabelecidos a seguir os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é: analisar o nível de alinhamento estratégico proporcionado pelas práticas de gestão da empresa Baía Sul Day Hospital S.A. no período de março, abril e maio de 2007.

1.4.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral do presente estudo, é considerado necessário que sejam atingidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar e caracterizar a empresa, seus instrumentos de gestão e identificar sua estratégia;
- b) Identificar, na opinião dos funcionários: missão, visão, objetivos e medidas estratégicas da organização, através das perspectivas do *balanced scorecard*;
- c) Avaliar o nível de alinhamento organizacional com base nos princípios das organizações orientadas à estratégia.

1.5 JUSTIFICATIVA

A realização de um estudo científico implica na definição criteriosa do tema. Segundo Castro (1978, p.56), os seguintes critérios devem ser observados na justificação do mesmo: importância, originalidade e viabilidade.

Em relação ao critério importância pode o tema do presente estudo ser avaliado, em uma primeira análise, em virtude de sua preocupação com a boa gestão de organizações da área da saúde e seu conseqüente impacto na sociedade. Argumento que vai ao encontro das considerações do autor, a seguir:

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. A seleção mais dedicada e difícil teria a ver com os temas novos, que a ninguém preocupa, seja teórica ou praticamente, mas que contêm o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente. (CASTRO, 1978, p. 56).

Num segundo momento, e ainda com base em Castro (1978, p.56), pode-se avaliar o estudo em relação a sua importância teórica, considerando-se a contribuição que

poderá oferecer através da análise proposta à gestão estratégica das organizações. Questão esta que reconhecidamente merece atenção continuada na literatura especializada.

Igualmente válido é constatar que os resultados obtidos poderão servir, juntamente com outras obras, para compor um referencial ao processo de desenvolvimento de sistemas de gestão estratégica organizacional em outras organizações brasileiras, em especial naquelas que atuam na mesma área da empresa foco deste estudo.

Um outro ponto fundamental a ser considerado na definição do tema de estudos científicos é a originalidade. De acordo com Castro (1978, p.57), "Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender". Segundo esse mesmo autor, no entanto, a originalidade não deve ser confundida com um tema inovador. Um estudo científico pode ser original por abordar um tema conhecido a partir de um enfoque diferente, ou por ser aplicado à uma região, ou empresa cujas características peculiares o tornem atrativo.

Da análise das afirmações de Castro (1978), torna-se possível compreender a característica original do tema em discussão. Importa asseverar que a empresa escolhida não fora objeto de estudo assemelhado e que, embora o mesmo tenha como foco um sistema de gestão estratégica fundamentado numa metodologia já bastante difundida no meio acadêmico e corporativo internacional, o *balanced scorecard*; tal proposta assenta-se na realização de um estudo de caso em uma organização brasileira atuante na área da saúde, setor no qual ainda são escassos, no país, estudos do gênero. Além disto, o estudo procura identificar o alinhamento estratégico da organização para, a partir daí, concluir sobre a validade ou não da adoção de tal ferramenta.

Por último, a respeito da viabilidade de execução é dito que:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá pra fazer a pesquisa? O prazo pode ser insuficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o *preparo específico* naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica.

Finalmente, os dados necessários podem inexistir, ou mesmo sua coleta ser impossível (CASTO, 1978, p. 57).

Tendo em vista as colocações de Castro (1978), o estudo proposto é considerado viável por se julgarem atendidos os requisitos levantados neste aspecto, haja vista ser o mesmo realizado dentro de padrões pré-estabelecidos pela instituição de ensino para a elaboração de trabalhos de conclusão de estágio, haver sistematização prévia do conhecimento na área, não haver evidência de insolvência metodológica quanto à teoria, existir sinergia entre a intenção do autor e as expectativas dos gestores da organização e existirem dados necessários cuja coleta é possível.

Ainda nesse sentido é importante destacar a abertura existente na empresa para o acesso do pesquisador às fontes de dados necessárias ao desenvolvimento do presente estudo, bem como enfatizar o interesse demonstrado pela organização no estudo desenvolvido, haja vista o interesse dos gestores da instituição na adoção das melhores práticas de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem como finalidade dispor de arcabouço teórico necessário ao desenvolvimento das etapas de coleta e análise de dados, permitindo a confrontação dos elementos obtidos em campo com o referencial eleito. Neste sentido são apresentados os conceitos de: estratégia e planejamento estratégico, gestão estratégica, *balanced scorecard*, elementos constituintes e questões conexas.

2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não obstante a remota origem da palavra estratégia e seu uso freqüente na administração de empresas, os conceitos de estratégia existentes mostram-se, ao longo do tempo, abstratos e por vezes vinculados à prática militar, como é possível identificar na passagem a seguir:

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar "a arte do general", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global. (EVERED, 1980, p.3 apud MINTZBERG, 2001, p.20).

Na atualidade, entretanto, diversos autores buscam definições mais adequadas à realidade organizacional para o termo estratégia. Um estudo publicado na Revista de Administração de Empresas de autoria de Bertero, Vasconcelos & Binder (2003, p.59), sobre a produção científica brasileira entre 1991 e 2002 relacionada ao tema estratégia empresarial, demonstra que esta área adquiriu autonomia no campo da administração, passando a ter um espaço próprio em reuniões, encontros e publicações acadêmicas.

Para Wright *et al.* (1992, p.3 apud MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p.17), por exemplo, a estratégia pode ser assim definida: "planos da alta

administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Na visão de Ansoff (1990, p.15), estratégia pode ser entendida como as “regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”. Este mesmo autor, ao falar em nível estratégico, administrativo e operacional, considerava a estratégia de negócios como formulação, ficando a implementação a cargo da estrutura e dos processos operacionais (ANSOFF, 1977).

Kaplan & Norton (1997, p.38) entendem que a estratégia é a “escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem servir” e que para tanto, devem identificar “os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo [... e selecionar] as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros”. Abordagem esta que consideram consistente com a análise competitiva e de indústrias articulada nos “respeitados livros de Michael Porter sobre estratégia” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.38).

Katz (1970) utiliza uma abordagem no mesmo sentido, já que trata a estratégia como sendo a relação entre a empresa e o seu meio envolvente: a relação atual denomina situação estratégica - e a relação futura, plano estratégico. Este último um conjunto de ações a tomar para atingir seus objetivos.

De fato, a abordagem feita por Porter (1996) inova quando relaciona a estratégia à competição, e por este motivo denomina estratégia competitiva as ações ofensivas ou defensivas realizadas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas¹ e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Outro ponto relevante defendido por Porter (1996) é a questão das estratégias competitivas genéricas, de acordo com o mesmo:

¹ Para o autor, as cinco forças competitivas são ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 1996 p.23).

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: 1. liderança no custo total; 2. diferenciação; 3. enfoque. Algumas vezes a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível. (PORTER, 1996, p.49).

Portanto nota-se que para Porter (1996), a estratégia é fundamentalmente uma maneira de trabalhar a relação da empresa frente à competição existente em seu ambiente, sendo também sinônimo de escolha, na medida em que cabe a organização definir, entre outras coisas, quais as necessidades e clientes deseja satisfazer.

Ainda na visão do mencionado autor, a estratégia opõe-se diametralmente à eficiência operacional, sendo a estratégia a única forma de obtenção de vantagem competitiva sustentável, enquanto a eficiência operacional consiste no aumento de produtividade ou redução de custos através da aplicação de métodos, modelos e ferramentas gerenciais. Sendo a base do pensamento atual sobre competição, a E.O. é altamente destrutiva para empresas e clientes, por reduzir as margens e a qualidade e variabilidade dos produtos e serviços. Em oposição a este conceito, a estratégia, segundo definição de Porter (1999, p.63), é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Nessa mesma linha Hamel & Prahalad (1995) afirmam que as empresas devem competir pelo futuro, pois mesmo que sejam bem sucedidas no uso de ferramentas de gestão para melhoria da eficiência operacional, ainda assim sucumbirão à “estafante rotina de tentar se manter um passo a frente das margens e lucros em constante declínio, advindos de negócios do passado”. Para estes autores, competir pelo futuro significa “ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor”, em outras palavras, significa a “criação e domínio das oportunidades emergentes”. Concluem este raciocínio com a seguinte afirmação: “uma empresa [...] precisa ser capaz de ser diferente” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p.17-26).

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p.16) contrapõem-se a todos os conceitos apresentados quando afirmam que não há definição fácil para estratégia. "Esta requer uma série de definições" afirmam. Assim também entende Hambrick (1983 apud Nicolau 2001, p.3), quando afirma que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

Sem embargo a essas afirmações, para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p.17), além de ser possível compreender a estratégia através do seu processo de formulação, podem ser identificadas cinco categorias básicas de estratégias:

- a) estratégias como planos (plan);
- b) como padrões (pattern);
- c) como posição (position);
- d) como perspectiva (perspective); e,
- e) como truque ou manobra (ploy).

Para os autores, a estratégia como plano é significa ter "uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali". Já a estratégia como padrão é compreendida neste contexto como sendo a "consistência em comportamento ao longo do tempo" (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000, p.17).

Em consonância com a terceira categoria descrita por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), a da estratégia enquanto posição, Porter (1996), nos traz outra definição importante. Sua definição refere-se à estratégia enquanto a maneira da empresa posicionar seus produtos ou serviços em determinados mercados.

A estratégia enquanto perspectiva, quarta categoria citada, é definida por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), como sendo uma visão da organização de fora para dentro e de baixo para cima, sempre tendo como foco o que o autor chama de a "grande visão da empresa".

A última das cinco classificações básicas citadas por estes autores é o de estratégia enquanto truque. Ou seja, enquanto uma “manobra” específica para enganar ou distrair um oponente ou concorrente.

Além disto, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), afirmam que as estratégias podem ser pretendidas, não realizadas, deliberadas e emergentes e realizadas. As *estratégias não realizadas* são aquelas que, embora previamente planejadas, não são postas em prática. Por outro lado, as estratégias realizadas incluem padrões de ação que não constavam do plano previamente elaborado, as quais chamam de estratégias emergentes. Estas surgem do aprendizado a partir das operações. Assim, a estratégia efetivamente realizada é a soma de um componente planejado (estratégia deliberada) e de um componente não previamente planejado (estratégia emergente).

Sob uma outra perspectiva, Ansoff & McDonnell (1993), vêem a estratégia como um conjunto de regras relativas à tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para os autores, existem quatro tipos distintos de regras:

- a) Padrões para medição do desempenho, com o estabelecimento de objetivos e metas;
- b) Estratégia empresarial ou de produto e mercado;
- c) Conceito organizacional, relacionado ao estabelecimento dos processos internos; e,
- d) Políticas operacionais, relacionadas às atividades do dia-a-dia.

Ansoff & McDonnell (1993) abordam ainda uma questão bastante relevante, quando tratam da relação entre a estratégia e o desempenho. Os autores afirmam que sendo a administração uma “atividade pragmática orientada para resultados, a pergunta que precisa ser feita é a de se um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa”. Neste sentido, limitam-se os autores a afirmar que “a formulação explícita de estratégias pode melhorar o desempenho” (ANSOFF & MCDONNELL, 1993, p.71-73). No entanto, tal questionamento é mais bem respondido através das críticas que os próprios autores fazem, à frente, ao processo de planejamento estratégico.

Retomando a questão da conceituação de estratégia, conforme já citado anteriormente, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), vêem o processo de formulação estratégica como uma alternativa de compreender o conceito de estratégia em si. Para os autores, tal processo é passível de ser analisado sob dez diferentes perspectivas, denominadas pelos mesmos de escolas: a escola do design, a escola do planejamento, a escola do posicionamento, a escola empreendedora, a escola cognitiva, a escola de aprendizado, a escola de poder, a escola cultural a escola ambiental e a escola de configuração (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Em sua obra, Nicolau (2001) apresenta ainda algumas definições elaboradas ao longo de três décadas que revelam implícita, ou explicitamente, pontos de convergência nas formas de abordagem do problema do planejamento estratégico:

Todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia. Não é objecto de controvérsia a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações nem o papel que, por esse facto, os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração. Concorde-se também, em geral, que as estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planeadas diferem de estratégias realizadas. Para além destes aspectos gerais, a convergência é reduzida (NICOLAU, 2001, p.3).

E é a partir de idéias de diversos autores como (PORTER, 1996 e HAMEL & PRAHALAD, 1995) a respeito da relação existente entre a organização e seu meio envolvente, tanto em relação a sua situação presente, quanto em relação àquela almejada que surgem na esfera estratégica das organizações, tornando-se rapidamente bastante difundidos e utilizados pelas mais diversas empresas, os conceitos de visão e missão organizacional.

Visão e missão são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o

primeiro procura descrever o que a organização *quer ser* no futuro e o segundo resulta de uma reflexão sobre a *razão da sua existência* (COSTA, 2004, p.35).

Olve, Roy & Wetter (2001, p.59), definem visão como sendo “um quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos de uma organização que, significativamente, ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual”.

Para Costa (2004, p.35), embora a palavra visão tenha sido utilizada em várias épocas da história, em culturas e contextos com significados muito diferentes, ela pode ser compreendida através de um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro. Ainda, de acordo com este autor *visão* é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. Afirma ainda que:

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que *formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização*. Por isso, deve-se introduzir um processo sistemático e estruturado que permita construir e formular uma visão para a empresa que seja, ao mesmo tempo, clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro. Convicção e entusiasmo devem ser enfatizados por todos os dirigentes e colaboradores, em relação à visão. Qualquer integrante de uma empresa que *demonstrar, sistemática e persistentemente, não ter “comprado” a visão de sua organização, ou dela discordar, está numa empresa que não lhe serve*. A recíproca também é verdadeira: esses colaboradores, mais cedo ou mais tarde, serão levados a buscar uma outra oportunidade profissional (COSTA, 2004, p.36).

Em relação à missão organizacional, afirma que a formulação desta pretende responder a perguntas como: “qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?” (COSTA, 2004, p.37).

Já para Olve, Roy & Wetter (2001, p.59), uma declaração de missão tem o objetivo de definir "o negócio em que a organização está, ou deveria estar, diante dos valores e das expectativas dos investidores".

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico evidencia-se uma prática importante para as organizações. No entanto, tornou-se claro nas últimas décadas o fato de que o desenvolvimento de um plano estratégico, não é suficiente, se tomado de maneira isolada, para atingir os objetivos de longo prazo da organização, haja vista que este não garante o alcance dos objetivos propostos.

Neste sentido, Ansoff (1977, p.8), considera que "os objetivos financeiros de um plano estratégico geralmente não são integrados num todo coerente, passível de simulação. Além disto, os resultados financeiros somente são capazes de mostrar as conseqüências de decisões já tomadas".

Além disto, afirmam Ansoff & McDonnell (1993, p.71), "a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa". Acima de tudo – completam os autores – "é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores". Esta última afirmação demonstra sua preocupação com a utilidade prática do planejamento estratégico.

No sentido de demonstrar a necessidade de mecanismos de implementação das estratégias, Kaplan & Norton (2000 p.11), citam os seguintes dados:

- "Menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito" (KIECHEL, 1982, p.38);
- "Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a estratégia em si" (ERNST & YOUNG, 1998, p.9);

- "Na maioria dos casos – estimamos em 70% - o verdadeiro problema não é [má estratégia, e sim] (...) má execução" (CHARAN & GOLVIN, 1999).

A aparente carência de estudos relacionados de fato à gestão estratégica das organizações, em contraponto com o grande número de publicações sobre o tema estratégia e planejamento estratégico pode, em parte, ser atribuído à força das idéias de autores proeminentes, que muitas vezes tratam os dois temas de maneiras indistintas, como é possível perceber na passagem a seguir:

[...] o impacto [das idéias] de Porter foi profundo a ponto de ser paralisante, ou seja, para a maioria o modelo de Porter é simplesmente sinônimo de Gestão Estratégica de Negócios, bloqueando a percepção e a introdução de novos modelos e perspectivas, bem como dificultando que se lhe faça uma abordagem crítica. O impacto e a presença do modelo se faz sentir não apenas em sua forma original, mas em grande número de *pacotes* de treinamento e consultoria que o adotam com pequenas variações (BERTERO, VASCONCELOS & BINDER, 2003, p.50).

Observa-se também que, tendo Porter (1999, p.47), considerado a estratégia um conceito oposto ao de eficiência operacional – embora admitisse que ambos são essenciais para o desempenho superior – existe a tendência de que alguns segmentos acadêmicos rejeitem possíveis metodologias ou ferramentas gerenciais que objetivem a implementação do próprio plano estratégico, sob a alegação de que tais ferramentas não têm relação com a estratégia por se tratarem de meios para aumento da eficiência operacional.

No entanto, nota-se a preocupação com a necessidade do desenvolvimento de métodos que tornem de fato possível colocar, com sucesso, as estratégias das organizações em prática. Deste modo, entre as diversas formas possíveis de trabalhar a gestão estratégica, este estudo elege o referencial teórico que trata do *balanced scorecard* como veio central.

2.3 BALANCED SCORECARD

O conceito do sistema de gestão estratégica denominado *Balanced Scorecard*, seu histórico, princípios básicos, processo de implantação e demais conceitos a ele associados são aqui discutidos com base, fundamentalmente, em Kaplan & Norton (1997).

2.3.1 Um breve histórico sobre o conceito

Como se sabe, a necessidade da utilização de indicadores de performance com um espectro mais amplo e com maior significância para gestores operacionais do que os critérios financeiros não são de maneira alguma novos, conforme defende Letza (1996).

Assim, em 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinava nos Estados Unidos um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado "Measuring Performance in the Organization of the Future" ou medindo a performance na organização do futuro, tal estudo havia sido motivado pela descrença nos métodos até então existentes para avaliação do desempenho empresarial.

Tais métodos baseavam-se, em geral, nos indicadores contábeis e financeiros que mostravam unicamente dados passados e, conforme se acreditava, essa dependência em informações exclusivamente contábeis e financeiras prejudicaria a capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro.

Para realização do mencionado estudo, David Norton, executivo principal do Nolan Norton teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Ao longo de sua execução, representantes de dezenas de empresas de diversos segmentos se reuniram a cada dois meses com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. Um dos casos mais influentes foi o da *Analog Devices* que utilizava um sistema de mensuração de desempenho inovador: tal sistema continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a

prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

Várias outras idéias foram apresentadas durante a primeira fase do estudo, mas os participantes logo se voltaram para o *scorecard* multidimensional como ferramenta mais promissora. As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que logo se transformou no que se convencionou chamar de *Balanced Scorecard*.

Organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.VII)

A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica. As constatações do grupo de estudos foram sintetizadas no artigo "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", publicado na *Harvard Business Review* no primeiro bimestre de 1992.

Numa segunda etapa, várias empresas passaram a implementar o *Balanced Scorecard* contando com a consultoria dos autores Kaplan & Norton o que permitiu aos mesmos a seguinte constatação:

Embora aparentemente óbvio, a verdade é que a maioria das empresas, mesmo aquelas que estavam implementando novos sistemas de medida, não alinhava as medidas às suas estratégias. A maioria procurava melhorar o resultado dos processos existentes – através de custos mais baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta – mas não sabia identificar os processos realmente estratégicos: aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem sucedida (KAPLAN & NORTON, 1997, p. IX).

Com base em constatações como esta, os autores convenceram-se da importância da vinculação das medidas do *Balanced Scorecard* à estratégia organizacional e publicaram, na edição de setembro-outubro de 1993, um segundo artigo para a HBR denominado "Putting the Balanced Scorecard to Work".

Sobre esta questão comentam que

[...] até mesmo 20 a 25 medidas associadas às quatro perspectivas poderiam comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente. [...] as medidas diversificadas tinham uma relação direta com a estratégia e se interligavam por uma série de relações de causa e efeito. Juntas, descreviam a trajetória estratégica – mostrando como investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores melhorariam radicalmente o desempenho futuro (KAPLAN & NORTON, 1997, p.IX).

Através das experiências realizadas, foi possível constatar que executivos arrojados utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Para Kaplan & Norton (1997, p.IX), neste ponto “o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial”. Esta evolução foi resumida pelos autores no artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” publicado na *Harvard Business Review*, edição jan-fev. 1996.

Apoiados nos artigos publicados e nas experiências de consultoria os autores lançaram ainda em 1996 o livro “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*”. Com a continuidade da utilização do método por diversas empresas em todo o mundo, foram surgindo novos componentes que se agregaram ao modelo. Entre esses componentes, pode-se considerar como principal o conceito de *Strategy-Focused Organization*, apresentado no livro: “Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios”. Nesta nova concepção, o BSC torna-se um dos principais instrumentais para a criação de organizações que se gerenciam em torno da execução, aprendizado e adaptação da estratégia.

No entanto, o BSC tem suas limitações, como afirma Self (2004). Para este autor, este nos permite uma visualização da saúde organizacional, mas sem uma visão tridimensional. Ele pode apontar os problemas, mas não revela as soluções. Ainda para este autor, há também uma tendência em incluir muitas métricas, que podem até mesmo tornar a visualização do todo um pouco confusa.

Sem embargo às colocações de Self (2004), o *balanced scorecard* vem sendo divulgado atualmente através da empresa *Balanced Scorecard Collaborative* (BSCOL), fundada pelos autores Kaplan & Norton (1997), através de palestras e congressos por todo o mundo, sendo a metodologia utilizada por um número crescente de organizações.

2.3.2 O *balanced scorecard* como um sistema de gestão estratégica

É muito comum, ao se pensar em BSC recorrer ao conceito de *scorecarding*, ou seja, medição de desempenho. E sugerir que a diferença do BSC para um *scorecard* comum é apenas o balanceamento entre medidas financeiras e não financeiras. Para Neto (1999), em artigo da HSM Management, o *balanced scorecard* pode ser assim compreendido:

[a ferramenta] se propõe a avaliar todo o desempenho empresarial, completando as mensurações financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser melhorados e analisando as possibilidades de crescimento, de investimentos e de aprendizado (NETO, 1999, p.10).

No entanto, tal definição é bastante limitada, pois de acordo com o que demonstra a evolução de seu conceito, não é mais possível conceber o *balanced scorecard* apenas como um sistema de mensuração de desempenho dos processos organizacionais. Este se aprimorou de forma a abranger uma noção bem mais ampla: a de gerenciamento estratégico.

De acordo com BSCFS (2006, p.4, tradução nossa), o *balanced scorecard* pode ser definido como “um quadro multidimensional [...] que usa a mensuração para descrever a estratégia de uma organização”.

Os autores Kaplan & Norton (1997, p.39), por sua vez, afirmam que

o *balanced scorecard* é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação, podendo se adaptar a qualquer uma das abordagens [do planejamento estratégico ... oferecendo] um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas

e metas específicos, e para a monitoração da implementação dessa estratégia a partir daí (KAPLAN & NORTON, 1997, p.39).

Para Olve, Roy & Wetter (2001), o conceito do *balanced scorecard* é um elemento de um sistema bem-desenvolvido do controle estratégico e uma resposta às críticas dirigidas ao controle do gerenciamento tradicional. Para estes autores, a responsabilidade e o controle financeiros são substituídos por um panorama mais rico da realidade.

Para além destes conceitos, os autores Kaplan & Norton (1997), afirmam que o BSC quando utilizado como sistema de gerenciamento estratégico torna uma organização capaz de:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Na visão dos autores "O processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos" (KAPLAN & NORTON, 1997, p.11). E isto auxilia no esclarecimento da visão e da estratégia. Além disto, o BSC exige a definição de metas específicas para cada objetivo estratégico, traduzindo em valores a estratégia da organização. Em relação à comunicação e associação dos objetivos e medidas estratégicas, salientam os autores que estes

[...] são transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. [...] A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. [...] todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo [...] bem como da estratégia adequada para alcançá-las. Indivíduos deverão ter formulado ações locais que contribuirão para os objetivos da unidade de negócios. E todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários (KAPLAN & NORTON, 1997, p.13-14).

No que tange o terceiro item: planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, afirmam que este permite: quantificar os resultados pretendidos em longo prazo, identificar mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam alcançados e, por fim, estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

Especificamente em relação ao alinhamento das iniciativas estratégicas no *balanced scorecard*, Hepworth (1998, apud Hoffeecker & Goldenberg, 1994), enfatiza que o impacto de uma decisão de uma área em outras áreas da organização pode ser reconhecido antes que a decisão seja implementada, oferecendo mais visibilidade estratégica do que poderia ser esperado. Esta abordagem holística tem resultado num melhor desempenho, tendo em vista as informações gerenciais serem baseadas em um quadro maior de informações.

O quarto processo gerencial citado incorpora ao *balanced scorecard* um contexto de aprendizado estratégico que os autores consideram como sendo o mais inovador e importante de todo o *scorecard*. Para eles “o Balanced Scorecard permite que [os executivos] monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.16).

Ainda sobre os processos gerenciais abrangidos pelo BSC, asseveram os autores serem os três primeiros vitais para a implementação da estratégia, mas insuficientes sem o último. Isto por que

[...] para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis (quanto outrora). [...] Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas. A estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais (KAPLAN & NORTON, 1997, p.17).

Tais colocações, a respeito da possibilidade de obter-se um *feedback* a respeito da estratégia através do BSC assentam-se fortemente num outro conceito presente no

modelo proposto por Kaplan & Norton (1997). Trata-se no conceito de relações de causa e efeito, discutido ao longo do texto.

2.3.3 Princípios básicos das organizações orientadas à estratégia

As organizações voltadas para a estratégia, transformam a estratégia num processo contínuo de responsabilidade de toda a empresa – do nível mais alto de gestão até os trabalhadores da linha de frente. O conceito – também conhecido pelo acrônimo inglês de *SFO* (*Strategy-Focused Organization*) – surgiu do *know-how* derivado de dez anos de aprendizado e pesquisa em mais de 200 empresas que implementaram o *balanced scorecard* (BSCOL, 2007a).

De acordo com Kaplan & Norton, (2000) as organizações alinhadas a essa filosofia apresentam um sistema gerencial com três dimensões distintas:

- a) Estratégia – que se converte no principal item da agenda organizacional;
- b) Foco – concentra a aplicação de recursos e atividades na execução da estratégia;
- c) Organização – Todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas.

Esclarecem ainda, acerca dessas organizações e a adoção do *balanced scorecard* “embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização orientada à estratégia” (KAPLAN & NORTON, 2000, p.18). Esses cinco princípios são detalhados no quadro 1.

Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	Criar um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados, descrevendo e mensurando o processo de criação de valor por meio de indicadores quantitativos, não apenas financeiros, através de um mapa estratégico.
Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia	Gerar sinergia através da conexão e integração dos diversos setores à estratégia coletiva, diminuindo o isolamento entre funções especializadas.
Princípio 3: Motivar para Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	Comunicar de maneira holística a estratégia e educar a organização, expondo o conteúdo completo da estratégia e introduzindo incentivos àqueles que contribuem na realização da estratégia.
Princípio 4: Aprender e Adaptar para Converter a Estratégia num Processo Contínuo	Possibilitar o processo de aprendizado e adaptação estratégica através da vinculação do BSC ao processo de orçamentação, inserção do tema estratégia na agenda organizacional, do uso de sistemas analíticos e de <i>feedback</i> e do teste das hipóteses sobre as relações de causa e efeito.
Princípio 5: Mobilizar um processo de mudança por meio da Liderança Executiva	Compreender o sistema como um programa efetivo de mudança na forma como se gerencia e se trabalha na organização.

QUADRO 1 – Princípios da Organização orientada à Estratégia.
Adaptado de Kaplan & Norton (2000).

Ainda sobre o conceito de organização orientada a estratégia, afirma-se que

os cinco princípios descritos ilustram como aqueles que adotaram o *balanced scorecard* levaram essa sua ferramenta ao próximo nível. Estas organizações utilizaram o *scorecard* para criar um quadro de gerenciamento de performance completamente novo que coloca a estratégia no centro dos processos e sistemas de gestão (BSCOL, 2007a, tradução nossa).

Os autores procuram demonstrar, com suas colocações, a ampliação do conceito de *balanced scorecard* desde seu surgimento, a partir das experiências de implantação, em especial, pela observação da ocorrência dos princípios citados nas organizações estudadas pelos mesmos.

2.3.4 As Perspectivas do Balanced Scorecard

O *balanced scorecard* procura complementar as medidas financeiras “que refletem [basicamente] o desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o

desempenho futuro”, as quais são desenvolvidas a partir de um “esforço rigoroso e consciente da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis”, organizados sob quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN & NORTON, 1997).

Os autores ressaltam, entretanto, que as quatro perspectivas devem ser consideradas como modelo apenas já que “não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.35).

Sobre esta afirmação pode-se depreender o fato de que as perspectivas do *balanced scorecard* podem variar em quantidade e escopo de organização para organização, cabendo aos responsáveis por sua construção definir as perspectivas que irão compor aquele determinado *scorecard*.

Entretanto, os autores ressaltam outros pontos comuns, além da presença de perspectivas balanceadas: “o *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.25).

Tais indicadores são, portanto, organizados dentro das perspectivas citadas, de acordo com os objetivos estratégicos específicos elencados para cada uma delas. Assim, pode-se afirmar já a partir deste ponto que para cada perspectiva, deve ser criado um grupo determinado de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho. Tais objetivos estratégicos são, muitas vezes, comuns entre diversas organizações. O que de fato torna a estratégia especial é a composição dos mesmos e as suas relações de causa e efeito.

2.3.4.1 *Perspectiva financeira*

Os objetivos financeiros da organização devem ser vinculados à estratégia da empresa e servir de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

Para Kaplan & Norton (1997, p.49), “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”. Niven (2002, p.17, tradução nossa), complementa esse pensamento quando afirma que “as medidas utilizadas na perspectiva financeira devem indicar se a execução da estratégia, a qual é detalhada através das medidas escolhidas nas outras perspectivas, está levando a resultados melhores”.

No entanto, os objetivos financeiros da empresa podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa. Para fins de simplificação Kaplan & Norton (1997, p.50) citam apenas três fases: “crescimento, sustentação e colheita”.

Na fase de crescimento, segundo os autores, as empresas possuem produtos e serviços com grande potencial de crescimento, o que pode as levar, com a intenção de aproveitar este potencial, a comprometer consideravelmente os seus recursos, podendo inclusive operar com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. Os investimentos feitos para o futuro podem consumir mais recursos financeiros do que os gerados atualmente por uma base limitada de produtos, serviços e clientes. Assim, os objetivos financeiros globais para as empresas nesta fase serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

As organizações ou unidades de negócio em fase de sustentação conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, porém, terão de conseguir excelentes retornos sobre o capital investido. O esperado nesse tipo de situação é que a empresa mantenha sua participação de mercado e que consigam até mesmo, aumentá-la um pouco a cada ano. Os objetivos financeiros mais comuns nessa fase estão relacionados à lucratividade. Retorno sobre o investimento, retorno sobre o capital

empregado e valor econômico agregado são as medidas mais usadas para avaliar o desempenho nessa fase.

Quando na fase de maturidade, a empresa deseja “colher” os investimentos feitos nas duas fases anteriores, não justificando mais investimentos significativos – apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. A meta principal dessas empresas é maximizar o fluxo de caixa. Os objetivos globais das mesmas seriam o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro (KAPLAN & NORTON, 1997, p.50-52).

Ainda, para Kaplan & Norton (1997, p.53) existem três vertentes ou temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: crescimento do *mix* de receita, redução de custos/melhoria da produtividade e utilização de ativos/estratégia de investimento.

2.3.4.2 *Perspectiva dos clientes*

Em consonância com as idéias de Porter (1996), Kaplan & Norton (1997, p.67) sugerem que os objetivos da perspectiva dos clientes devem “identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais a organização deseja competir”. Estes, por sua vez, representarão as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa.

Niven (2002, p.15, tradução nossa), em relação a esta perspectiva do *balanced scorecard*, afirma que “as organizações devem responder a duas questões críticas: Quem são nossos consumidores alvo? E, qual é a nossa proposta de valor ao servi-los?”.

Para Kaplan & Norton (1997, p.67-68), as medidas essenciais nesta perspectiva são relacionadas à satisfação dos clientes, à sua fidelidade, retenção, captação e lucratividade. A sua escolha deve traduzir as declarações de missão e visão em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização.

Ainda, de acordo esses últimos, a segmentação de mercado é imprescindível para formulação dos objetivos nesta perspectiva e, além disto, citam um conjunto de propostas de valor, que consideram comuns a todos os setores produtivos que já implantaram *scorecards*, as quais dividem em três categorias: atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação. Acreditam que as organizações devem trabalhar tais propostas de valor em seus objetivos nesta perspectiva.

Para os mesmos, atendendo os objetivos e medidas selecionados para estas três classes de atributos, as empresas poderão reter e ampliar os seus negócios com os seus clientes, oferecendo assim propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

2.3.4.3 *Perspectiva dos processos internos*

Os objetivos nesta perspectiva devem estar, para Kaplan & Norton (1997, p.97), vinculados à melhoria dos “processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas”. Para os mesmos, a formulação dos objetivos na perspectiva de processos internos, depois de conhecidos os objetivos para as perspectivas financeira e dos clientes, permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos permitem o alcance dessa vinculação.

Olve, Roy & Wetter (2001, p.67), sugerem que para identificação dos objetivos dessa perspectiva, devem ser identificados primeiramente “os processos da companhia em todos os níveis [os quais devem ser descritos] a partir da análise das necessidades do cliente através da entrega do produto/serviço. O propósito [...] é eliminar todos os processos que, direta ou indiretamente, não criam valor para o cliente”.

No entanto, as medidas de desempenho não devem focalizar a melhoria apenas dos processos operacionais existentes. O ideal é “que os executivos definam a cadeia de valor completa dos processos internos [de forma] que tenha início com o processo

de inovação [...], prossiga com os processos de operações [...] e termine com o serviço de pós venda [...]" (KAPLAN & NORTON, 1997, p.97-98).

Novamente na mesma linha de pensamento de Porter (1996), Kaplan & Norton (1997, p.99), afirmam que "todas as empresas tentam melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produção, maximizar a produtividade e reduzir os custos de seus processos de negócios, [porém tal comportamento], talvez não leve a competências exclusivas [e] não gerarão vantagens competitivas distintas e sustentáveis".

Em relação ao processo de inovação, Kaplan & Norton (1997, p.102), citam dois componentes básicos: "a pesquisa de mercado, que tem como objetivo identificar o tamanho do mercado, a natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço [e] desenvolvimento de novos produtos/serviços".

O processo de operações, de acordo com Kaplan & Norton (1997, p.110), "tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço". Este processo, segundo os autores, também possui dois componentes: a geração dos produtos/serviços, e a entrega dos produtos/prestação dos serviços, e "[...] enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais". Para os autores, as medidas dessa perspectiva são genéricas e não decorrem exclusivamente da filosofia do *scorecard*, estando relacionadas com questões de tempo, qualidade e custo.

A fase final da cadeia de valor proposta por Kaplan & Norton (1997, p.111), "é o serviço de pós-venda, que inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, e processamento dos pagamentos [...] faturamento e cobrança [...] eliminação segura de dejetos e subprodutos do processo de produção". Para os autores as medidas que podem ser utilizadas aqui são referentes aos tempos de ciclo, qualidade e custo, da mesma forma que fora descrito para o processo de operações.

2.3.4.4 *Perspectiva do aprendizado e crescimento*

A perspectiva final do *balanced scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Niven (2002, p.16, tradução nossa), aponta a perspectiva de aprendizado e crescimento como sendo "a fundação sobre a qual é construído o *balanced scorecard*".

Com relação a esta perspectiva é interessante observar a seguinte colocação:

executivos de várias empresas observam que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos na capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais [...] o *balanced scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro (KAPLAN & NORTON, 1997, p.131).

O *balanced scorecard* pretende auxiliar na transição de um modelo mental fundamentalmente contábil, que considera serem despesas do exercício aqueles desembolsos realizados para dar suporte ao aumento da capacidade do pessoal e dos sistemas organizacionais.

São três, as categorias principais identificadas por Kaplan & Norton (1997, p.132); "capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento". Quanto às medidas essenciais da perspectiva de aprendizado e crescimento, os autores citam três relacionadas aos funcionários: satisfação, retenção e produtividade.

Apresentam também vetores situacionais quanto à competência dos funcionários: habilidades estratégicas, níveis de treinamento, alavancagem das habilidades; quanto à infra-estrutura tecnológica: tecnologias estratégicas, bancos de dados estratégicos, captura de experiência, software proprietário, patentes, direitos

autorais; e quanto ao clima para a ação: ciclo de decisões críticas, foco estratégico, *empowerment* dos funcionários, alinhamento pessoal, moral, espírito de equipe.

Concluem a respeito dessa perspectiva que, “a ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.152).

Em virtude das relações existentes entre as diferentes perspectivas, torna-se necessário um método para sua diagramação, este método é tratado a seguir e denomina-se mapa estratégico.

2.3.5 Mapa estratégico

A idéia dos mapas estratégicos parte do pressuposto de que todos os processos organizacionais devem ser alinhados de forma a criar uma proposição de valor única. Nesse sentido Kaplan & Norton (2004), citam a passagem de Porter (1999), onde este último argumenta que “a essência da estratégia está nas atividades” e continua:

O alinhamento estratégico entre diversas atividades é fundamental não somente para a vantagem competitiva, mas também para dar sustentabilidade a essa vantagem. É mais difícil para um concorrente emular um conjunto de atividades entrelaçadas do que meramente imitar uma abordagem específica da força de vendas, igualar a tecnologia de processo ou copiar um conjunto de características de um produto. Posicionamentos construídos sobre um sistema de atividades são muito mais sustentáveis do que aqueles construídos sobre atividades individuais (PORTER, 1999, p.72).

De acordo com Kaplan & Norton (2004, p.319), “as organizações devem seguir esta prescrição [de Porter]”. Ou seja, o desenvolvimento do mapa estratégico – que estes autores consideram como parte integrante de um sistema gerencial baseado no *balanced scorecard* – deve servir para que as organizações encontrem um meio para traduzir o sistema de atividades que pretendem realizar com a finalidade de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Em geral, os mapas estratégicos são representados graficamente e demonstram a disposição dos objetivos estratégicos dentro de cada uma das perspectivas do *balanced scorecard*, os quais são geralmente representados por círculos identificados, além de sinalizar as hipóteses sobre relações de causa e efeito entre esses objetivos (abordadas em detalhes a seguir) e, entre os objetivos e a visão da organização. Podem ainda identificar visualmente a situação do conjunto de indicadores que compõem aquele objetivo, através da utilização de sinais coloridos, por exemplo. (KAPLAN & NORTON, 2004)

2.3.6 Relações de causa e efeito

Para Kaplan & Norton (1997, p.155), estratégia pode ser compreendida também como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se - então”. Por exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros pode ser estabelecida através da seguinte seqüência de hipóteses:

se intensificarmos o treinamento dos funcionários em produtos, eles adquirirão, então, mais conhecimentos sobre a gama de produtos que podem vender; se os funcionários passarem a conhecer melhor os produtos, a eficácia de suas vendas, então, aumentará. Se a eficácia das vendas aumentar, as margens médias dos produtos que eles vendem, então, também aumentarão (KAPLAN & NORTON, 1997, p.155).

Para esses autores, um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. Salientam ainda que toda medida selecionada para um *balanced scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócios à empresa.

Nesse sentido concordam, a exemplo, os autores Olve, Roy & Wetter (2001, p.202), que também abordam a questão das relações de causa e efeito e afirmam que no processo do *balanced scorecard*:

concordar sobre as relações de causa e efeito, preferivelmente conforme mostrado em gráficos simples, é bastante valioso naturalmente, e [...] elas podem ser usadas para fins de simulação. Não temos encontrado nenhuma simulação formal dos *scorecards* nas companhias que temos estudado, mas o raciocínio de causa e efeito informal é claro que existe mesmo, e ele pode se desenvolver na simulação quando as mesmas obtiverem mais experiência em trabalhar com *scorecards* (OLVE, ROY & WETTER, 2001, p.202).

Como se observa, são bastante profundas as implicações desse conceito na própria idéia de *balanced scorecard*. Isto é, o BSC pressupõe que uma mudança de desempenho de determinada medida da perspectiva de aprendizado e crescimento afetará a curto ou médio prazo uma outra medida na perspectiva dos processos internos e assim por diante e os resultados dessas interações terão conseqüências sensíveis no alcance dos objetivos estratégicos.

2.3.7 Conceito de unidade estratégica de negócios

Outro conceito importante abordado pelos autores Kaplan & Norton (1997, p.37) refere-se a unidade estratégica de negócios. De acordo com os mesmos, dada a diversidade da maioria das empresas, a elaboração de um *scorecard* em nível corporativo talvez não seja a maneira mais fácil de começar. Os *balanced scorecards* se aplicam melhor a unidades estratégicas de negócios (SBU) "strategic business units":

uma unidade estratégica de negócios ideal para o BSC executa atividades ao longo de toda a cadeia de valores: inovação, operações, marketing, distribuição, vendas e serviço. A SBU deve possuir seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. E, o que é mais importante, uma estratégia bem definida (KAPLAN & NORTON, 1997, p.37).

No mesmo sentido Olve, Roy & Wetter (2001, p.47), afirmam que, dependendo do tamanho e status da companhia, é interessante que no início seja feita uma

cuidadosa reflexão sobre a extensão das atividades a serem cobertas pelos *scorecards* e sobre o ritmo da introdução. Para esclarecer ainda mais afirmam que “em uma companhia menor, provavelmente seja melhor criar um *scorecard* para toda a organização; enquanto, em uma companhia maior e/ou grupo da corporação, talvez seja mais adequado começar com um ou dois projetos-piloto” (OLVE, ROY & WETTER, 2001, p.47).

2.3.8 O BSC em organizações prestadoras de serviços na área da saúde

De acordo com os próprios autores Kaplan & Norton (2000), são muito óbvias as complexidades do desenvolvimento e implementação de estratégias nas instituições de assistência médica.

Citam como exemplos de casos bem sucedidos dos quais participaram o *Duke Children Hospital* (DCH) e *Montefiore Hospital*, ambos hospitais universitários norte americanos. Alegam em relação ao DCH, hospital infantil universitário do estado da Carolina do Norte, que:

os resultados de curto prazo das iniciativas e das melhorias de processo promovidas pelo *scorecard* foram drásticos [...] os programas proporcionaram aproximadamente US\$30 milhões em redução de custos e US\$50 milhões em aumento da margem líquida [sendo que] todos os resultados foram alcançados ao mesmo tempo em que se melhorava o desempenho clínico e a satisfação do pessoal. [...] os resultados vieram rápido, em dois ou três anos (KAPLAN & NORTON, 2000, p.31).

Em relação ao segundo caso citado, o do *Montefiore Hospital*, hospital universitário do *Albert Einstein College of Medicine* de Nova York cujo orçamento anual ultrapassa a cifra de US\$1 bilhão, afirmam que o *balanced scorecard* desenvolveu-se a partir de uma nova estratégia formulada pela organização, a qual denominou GRIP, um acrônimo em inglês para as palavras crescimento, re-equilíbrio, infraestrutura e desempenho. Porém, embora os primeiros sinais fossem favoráveis, consideraram muito cedo para extrair conclusões sobre os resultados obtidos, haja vista a proximidade entre as datas de implantação do BSC naquela organização e da publicação da obra. (KAPLAN & NORTON, 2000, p.169-171).

No Brasil existem alguns casos em que organizações da área da saúde adotaram o sistema de gestão estratégica *balanced scorecard*. Entre elas estão: Hospital Nove de Julho, Hospital Monte Sinai Gustavo Neiva, Hospital Geral de Pirajussara e Hospital Universitário Pedro Ernesto (SILVA, 2006, apontamentos de aula). Todas estas instituições são consideradas referência no seu setor, algumas inclusive acreditadas pela Organização Nacional de Acreditação (ONA).

2.3.9 Processo de construção do BSC

Para Kaplan & Norton (1997), toda organização tem características próprias e pode desejar seguir seu próprio caminho para a construção do *balanced scorecard*. No entanto sugerem que o mesmo seja desenvolvido por meio de dez tarefas, subdivididas em quatro etapas:

(a) Etapa 1 - Definição da arquitetura de indicadores

Nesta etapa, existem duas tarefas a serem executadas. A primeira consiste em selecionar a unidade organizacional adequada, ou seja, definir qual será a unidade estratégica de negócios para a qual o *balanced scorecard* será desenvolvido. A segunda tarefa é identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação, de modo a evitar impactos negativos à outras unidades ou mesmo a corporação como um todo a partir da otimização da SBU escolhida.

(b) Etapa 2 - O consenso em função dos objetivos estratégicos

As três tarefas seguintes estão relacionadas com as definições estratégicas. Assim, a tarefa número três consiste na realização de uma primeira série de entrevistas que tem como objetivos explícitos: "comunicar o conceito do *balanced scorecard* aos executivos, responder às dúvidas que têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*" (KAPLAN & NORTON, 1997, p.317).

A tarefa número quatro consiste em uma seção de síntese que tem como objetivo consolidar os dados obtidos nas entrevistas e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. O resultado da seção de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas. "Cada perspectiva e objetivo dentro da perspectiva será acompanhado por citações anônimas dos executivos que explicam e respaldam os objetivos e identificam questões que a equipe executiva deverá resolver" (KAPLAN & NORTON, 1997, p.318).

A seguir, realiza-se a tarefa cinco que consiste num primeiro *workshop* executivo, ou seja, uma reunião com a equipe da alta administração, onde se procura gerar um consenso em relação ao *scorecard*. Os primeiros itens a serem abordados são as declarações de visão e missão e, a seguir os objetivos propostos, que são discutidos individualmente. Depois de lançados e discutidos todos os objetivos potenciais dentro de uma perspectiva, o grupo seleciona (por votação) as três ou quatro mais importantes.

(c) Etapa 3 - Escolha e elaboração de indicadores

Nesta etapa, realiza-se a sexta tarefa que consiste em uma série de reuniões com subgrupos que tem por objetivo: Refinar a descrição dos objetivos estratégicos, de acordo com as intenções expressas no primeiro *workshop* executivo. Identificar, para cada objetivo, o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo. Identificar, para cada indicador proposto, as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis. Identificar, para cada perspectiva, as *relações críticas* entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do *scorecard*. Tentar identificar de que maneira cada medida influencia a outra.

Ainda nesta etapa é realizada a sétima tarefa que consiste em um segundo *workshop* executivo. Neste *workshop*, os resultados dos subgrupos são apresentados por eles à alta administração. "As apresentações ajudarão a criar a sensação de 'posse' dos objetivos e indicadores, e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. [...] Uma boa meta para esse segundo

workshop será a capacidade de elaborar, no final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios." (KAPLAN & NORTON, 1997, p.321).

(d) Etapa 4 - Elaboração do plano de implementação

Nesta última etapa, realizam-se a tarefa número oito, que deve ser conduzida por uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, com o objetivo de formalizar as metas de superação e desenvolver um plano de implementação, a tarefa número nove, que consiste num terceiro *workshop* executivo e a décima tarefa que trata da finalização do plano de implementação.

Um aspecto interessante sobre o plano de implementação é que, segundo Kaplan & Norton (1997), o mesmo deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações. Bem como os meios de comunicação do *balanced scorecard* a toda a organização.

A respeito do terceiro *workshop* executivo, sugerem que este é o momento para a decisão final sobre as declarações de visão, sobre os objetivos e indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, bem como para validação das metas de superação propostas pela equipe de implementação. Além disto, deverá identificar programas de ação preliminares para alcançar as metas.

Quanto à finalização do plano de implementação, sugerem os autores que o *balanced scorecard* deve, neste momento, ser integrado ao sistema gerencial da organização, podendo assim criar valor para a mesma.

2.3.10 O uso de aplicações computacionais

Atualmente, a informática encontra-se presente no cotidiano das pessoas e das empresas, e esta presença torna-se a cada dia mais significativa. Inclusive micro e pequenas empresas, já começam a ter acesso a ela. Portanto, esta é uma questão

que necessita ser tratada quando se aborda a adoção de sistemas de gestão e, em específico neste estudo, ao se discutir o *balanced scorecard*.

De acordo com Olve, Roy & Wetter (2001, p.248), “o modelo do *balanced scorecard* somente proporciona à companhia uma estrutura que expressa sua visão e estratégia em termos concretos dos objetivos e das medidas”. Complementam afirmando que “as organizações ainda se deparam com o desafio considerável de construir um sistema que tanto colete as informações relevantes, quanto comunique as mesmas para os empregados e sócios”.

Para estes autores, com a finalidade de se obter a mudança comportamental que se deseja usualmente, as informações disponíveis num sistema deste tipo devem ser:

- a) Apresentadas de uma maneira comunicativa – em números, cálculos, diagramas ou multimídia, o que facilita a visualização geral.
- b) Apresentadas em um ambiente favorável ao usuário – interface simples e familiar.
- c) Fáceis de acessar – a pessoa que precisa de informação deve ser capaz de obtê-la onde quer que essa pessoa se encontre.
- d) Coletadas e medidas com o custo efetivo – medidas dos dados “soft” sempre requerem novos instrumentos de medição. O custo da medição não deve exceder a utilidade das medidas.

Neste aspecto, o BSCOL (2007b), lista uma série de empresas fabricantes de *softwares* aplicativos homologados pela instituição e que foram desenvolvidos em conformidade com o documento *Balanced Scorecard Funcional Standards* de 5 de maio de 2000, que estabelece, entre outros, os requisitos funcionais básicos para aplicações baseadas no *balanced scorecard*.

Entre suas principais definições, o documento conceitua aplicações baseadas no *balanced scorecard* como sendo: “qualquer pacote de software que utiliza [...] a metodologia do *Balanced Scorecard*, [de Kaplan & Norton] ou qualquer pacote que use o termo *Balanced Scorecard* no seu material promocional, título ou comunicação externa”. E define requisitos funcionais básicos para certificação de tais aplicações.

Com relação ao *design* do *balanced scorecard* afirma que a aplicação deve permitir (1) visualizar a estratégia das quatro perspectivas (financeira, clientes, interna e aprendizado), (2) identificar os objetivos para cada perspectiva, (3) associar medidas com objetivos estratégicos, (4) ligar os objetivos estratégicos através de relações de causa e efeito, (5) definir metas para cada medida, e (6) listas iniciativas estratégicas.

Deve permitir ainda a documentação de descrições qualitativas para cada elemento do *balanced scorecard* (perspectivas, objetivos, medidas, metas, ligações de causa e efeito, e iniciativas). Bem como demonstrar as ligações entre objetivos e iniciativas, devendo permitir que uma iniciativa seja ligada a mais de um objetivo estratégico.

Por último, mas não menos importante, devem apresentar os dados sobre a performance atual de cada medida, inclusive através de sinalização subjetiva de performance (usando gráficos e cores como por exemplo: vermelho, amarelo e verde) e descrições qualitativas da performance no estilo de lembretes. Permitindo customização dos sinalizadores gráficos para atender as necessidades do usuário final, devendo ser estes de fácil compreensão. (BSCFS, 2006, tradução nossa).

3 METODOLOGIA

Um trabalho de natureza científica requer que sejam definidos e explicitados, àqueles que irão acessar os seus resultados, os procedimentos metodológicos utilizados na sua realização. Isto porque, o conhecimento científico é produzido através do emprego de rigor metodológico na verificação dos fenômenos apontados pelo embasamento teórico eleito.

Neste sentido, Castro (1978, p.92), afirma: “o que garante que o tratamento é científico não é alguma regra rígida e imutável, [...] mas o princípio geral de que devemos adotar o tratamento mais rigoroso disponível e que o nosso procedimento seja eficiente”. Portanto, são apresentados neste capítulo: a caracterização da pesquisa e seu objeto, os procedimentos de coleta e análise utilizados e, por fim, as limitações metodológicas do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Inicialmente, deve constar que o presente estudo tem caráter eminentemente exploratório, haja vista que este, conforme afirma Triviños (1987, p.109), permite ao investigador “aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Quanto ao procedimento adotado, o presente estudo apóia-se no estudo de caso. Este, de acordo com Triviños (1987, p.133), é um tipo de pesquisa de cunho qualitativo “cujo objeto é uma *unidade* que se analisa aprofundadamente”. Na mesma linha Gil (1991, p.58), afirma que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado acompanhamento”. Entretanto, evidencia-se também um caráter quantitativo na pesquisa, na medida em que parte de seus resultados são representados por meio de escalas intervalares referentes ao nível de concordância dos funcionários da organização com determinadas afirmações.

É importante citar, no entanto, Castro (1978, p.88) quando afirma: “mesmo no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere

a respeito do todo". Não obstante, o autor entende que o procedimento incorre na obtenção de informações com menor amplitude e maior profundidade em relação a outros tipos de pesquisa e que deste modo, reduz-se a possibilidade de que seus resultados sejam extrapolados sem qualquer cuidado para a compreensão de fenômenos, ainda que semelhantes, em outros contextos.

3.1.1 Objeto de estudo

Define-se como objeto para o presente estudo de caso a empresa Baía Sul Hospital Dia S.A; localizada à Rua Menino Deus, 63 – Florianópolis – Santa Catarina.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Na fase de coleta de dados, foram utilizadas documentação indireta, documentação direta, aplicação de questionários, observação direta intensiva e realização de entrevistas. São abordadas, a seguir, as definições e finalidades para as quais cada procedimento foi adotado.

3.2.1 Documentação indireta

A pesquisa científica implica o levantamento de dados por meio de documentação indireta, o qual se caracteriza pela utilização de variadas fontes no intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Este levantamento pode dar-se por meio de pesquisa documental e bibliográfica.

A primeira está restrita a documentos, constituindo o que se denomina fontes primárias, enquanto a segunda abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo e cuja autoria é conhecida, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e

audiovisuais, filme e televisão, constituindo-se de fontes secundárias (LAKATOS & MARCONI, 1990, p.171-179).

Portanto, no sentido de recolher informações prévias sobre o campo de interesse, o presente estudo compreendeu uma pesquisa fundamentalmente bibliográfica, tendo em vista que a maior parcela dos meios consultados é proveniente de fontes secundárias e cuja autoria é conhecida, tendo sido empregada com pouca intensidade a pesquisa documental, através da utilização de documentos referentes a implantações diversas do método *balanced scorecard*.

Os resultados obtidos através da utilização do procedimento de coleta de dados por meio de documentação indireta compõem a fundamentação teórica deste estudo.

3.2.2 Documentação direta

Para Lakatos & Marconi (1990), a documentação direta é aquela utilizada no levantamento de dados que acontece no próprio local onde os fenômenos ocorrem, podendo ser obtidos através de fontes primárias durante a pesquisa de campo.

Neste aspecto, o estudo utilizou-se de informes, regulamentos internos, manuais, material publicitário, jornais internos, documentos da administração, entre outros para fins de auxílio à contextualização do estudo e caracterização da empresa e seus instrumentos de gestão.

3.2.3 Observação direta

A observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de informações sobre determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. É o ponto de partida da investigação social e permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários. O tipo de observação utilizado no presente estudo pode ser assim caracterizado: "observação não

estruturada ou assistemática, não-participante, individual e de campo" (LAKATOS & MARCONI, 1990).

Ainda a respeito da observação direta Lakatos & Marconi, (1990, p.187 apud Rudio, 1979, p.35), afirmam que em sendo assistemática, não tendo planejamento e controle previamente elaborados, "o conhecimento [derivado da sua adoção] é obtido através de uma experiência casual". O emprego deste procedimento de coleta de dados no presente estudo tem caráter auxiliar na pesquisa. As observações realizadas assistem à validação de informações obtidas através de outros meios de coleta, como é o caso da entrevista pessoal.

Sua utilização ocorreu com frequência diária, com maior intensidade no período matutino, entre as quartas e sextas-feiras durante todo o curso da realização deste estudo. Ou seja, entre os meses de março e junho do corrente ano.

3.2.4 Entrevistas pessoais

No tocante às entrevistas pessoais, pode-se dizer que a mesma se caracteriza pela "interação social sob a forma de diálogo entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional" (LAKATOS & MARCONI, 1990, p.190).

No caso específico da entrevista focalizada, técnica utilizada no presente estudo, "há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal". (LAKATOS & MARCONI, 1990, p.192).

Triviños (1987, p.146), define esta técnica como entrevista semi-estruturada. De acordo com o mesmo, ela "parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante".

Este tipo de procedimento de coleta de dados foi empreendido, da forma como é definido pelos autores, tendo como guia um roteiro de tópicos relativos à identificação das definições de missão, visão, objetivos estratégicos e medidas de desempenho, através das perspectivas do *balanced scorecard* (APÊNDICE A – Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas).

O roteiro foi impresso e disponibilizado aos respondentes cerca de quatro dias antes de cada entrevista. Tal procedimento teve como objetivo permitir uma melhor preparação dos entrevistados. Grande parte daqueles que forneceram informações, efetuaram uma série de anotações no instrumento (roteiro) antes mesmo da realização efetiva da entrevista.

No total, foram entrevistados seis funcionários, todos coordenadores de área, por cerca de 60 minutos cada no período de 02/05 à 11/05/2007, tendo sido gravadas digitalmente para posterior transcrição. A identidade dos funcionários entrevistados não é revelada no presente trabalho por se considerar desnecessário para os fins aos quais se destina a pesquisa empreendida.

A razão entre a amostra e o universo da pesquisa é de 3/5, considerando-se como universo o número total de coordenadores de área na empresa - 10 coordenadores².

3.2.5 Aplicação de questionários

O questionário utilizado no presente estudo (APÊNDICE B – Questionário direcionado aos funcionários) procurou traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos conforme é proposto por Gil (1991).

Para Lakatos & Marconi (1990, p.195), “o questionário é [...] constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Assim, durante o estudo procedeu-se a elaboração

² Fonte: BSHD (2007)

instrumento, de acordo com as categorias de análise eleitas que mantinham vínculo com o terceiro objetivo específico estabelecido.

Os itens presentes neste instrumento de coleta de dados utilizaram uma adaptação da escala *Likert*. Indicada para identificação de atitudes, é do tipo somatória. Neste caso os sujeitos respondem cada item, indicando graus de acordo ou desacordo com a proposição estabelecida. (LIKERT, 1975).

Foi realizado o pré-teste do questionário inicial com três estudantes de administração provenientes de diferentes faculdades da região de Florianópolis, tendo o mesmo sido validado quanto a sua formatação e conteúdo. Após aprovação do instrumento de coleta pela administração da empresa, efetuou-se a sua aplicação. Procedimento esse que ocorreu entre o dia 22/05/2007, quando foram entregues os questionários, e o dia 31/05/2007 quando os mesmos foram recolhidos.

O instrumento de coleta foi destinado a todos os funcionários da empresa em envelope com lacre por meio das suas respectivas coordenações. Na ocasião da entrega dos questionários foram dadas orientações sobre o preenchimento, pediu-se o apoio dos coordenadores e, por fim, solicitou-se que após o preenchimento, os funcionários fossem orientados a lacrar o envelope e entregá-lo na recepção da empresa. Sem necessidade, portanto, de identificação.

Considerou-se como população pesquisada a totalidade dos funcionários da empresa (61 funcionários). O índice de retorno obtido foi de 29,51% atingindo assim dezoito questionários respondidos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A questão dos procedimentos de análise de um estudo de caso merecem atenção especial, conforme afirma Gil (1991, p.123):

Ao contrário do que ocorre com os levantamentos e os estudos experimentais ou quase experimentais, para o estudo de caso não se pode falar em etapas que devem ser observadas no processo de análise e interpretação dos dados. Isto tende a provocar duas situações distintas, mas igualmente desfavoráveis para a pesquisa. A primeira consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. A segunda consiste em partir dos dados diretamente para a interpretação, ou seja, para a procura dos mais amplos significados que os dados possam ter. Esta última situação tende a ser bastante problemática, pois no estudo de caso é freqüente o pesquisador chegar a uma falsa sensação de certeza de suas conclusões (GIL, 1991, p.123).

Para evitar esses problemas Gil (1991), recomenda que o pesquisador defina antecipadamente o seu plano de análise. Plano este que deve considerar as limitações dos dados obtidos, sobretudo no referente à qualidade da amostra. O autor afirma ainda que, caso o pesquisador saiba que sua amostra é boa, ele terá uma base racional para fazer generalizações a partir dos dados. No entanto, quando o mesmo não tem certeza dessa qualidade, será razoável que apresente suas conclusões em termos de probabilidade.

Outro ponto levantado por Gil (1991), é a importância quanto à utilização de categorias analíticas. De acordo com o mesmo:

convém [...] que o estabelecimento das categorias de análise, sempre que possível, derive de teorias que gozem de razoável grau de aceitação [...]. À medida que possam ser utilizadas formas de classificação derivadas de teorias de reconhecido valor, é menos provável que a interpretação dos dados envolva julgamentos implícitos, preconceitos, intuições, opiniões de senso comum, etc. (GIL, 1991, p.123).

Ainda, para Triviños (1987, p.170), "os resultados [da análise], para que tenham valor científico, devem reunir certas condições". São elas: "coerência, consistência, originalidade e objetivação".

A partir destas colocações, procedeu-se neste estudo, a análise dos dados em três momentos distintos, tendo sempre em vista as categorias de análise eleitas através da seleção do conteúdo da fundamentação teórica do presente estudo:

- a) Primeiro momento da análise: descrição dos dados relativos à contextualização e caracterização da empresa, de seus instrumentos de gestão e de sua estratégia;
- b) Segundo momento da análise: apresentação e interpretação do conteúdo dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas quanto a possíveis convergências e divergências mutuas e em relação à estratégia organizacional;
- c) Terceiro momento da análise: descrição e interpretação dos dados obtidos por meio da aplicação dos questionários.

Sobre este terceiro momento da análise, algumas considerações devem ser realizadas. Embora a distribuição dos itens no instrumento de coleta de dados tenha sido aleatória. Estes itens foram ordenados, para fins de análise, em diferentes seções:

- seção 01 – traduzir a estratégia em termos operacionais;
- seção 02 – alinhar a organização para produzir sinergias;
- seção 03 – tornar a estratégia trabalho de todos;
- seção 04 – tornar a estratégia um processo contínuo;
- seção 05 – mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;

O procedimento procurou, assim, identificar na organização estudada, o atendimento individual aos princípios das organizações orientadas à estratégia e demais fatores relacionados, orientado na teoria de apoio aplicada.

3.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Toda metodologia, por adequada que seja, incorre de forma invariável em limitações. Estas, por sua vez devem ser explicitadas e levadas em consideração pelo pesquisador. Portanto, faz-se mister afirmar que a metodologia adotada para a realização do presente estudo é limitada pelos seguintes fatores:

- a) categorias de análise eleitas através da seleção do referencial teórico, o qual determina a sua abrangência de análise;
- b) acessibilidade aos dados de determinadas unidades de pesquisa (funcionários) que, em virtude de suas atribuições não tiveram disponibilidade suficiente para fornecer respostas em tempo hábil, seja na realização de entrevistas, seja na aplicação de questionários;
- c) realidade temporal do estudo, ou seja, *período de realização da pesquisa*, tendo em vista que a organização está em constante processo de transformação;
- d) limitações próprias dos estudos de caso, as quais estão em geral, relacionadas à sua pouca amplitude, isto é, dificuldade de transpor diretamente suas conclusões para objeto de análise diverso.

É válido lembrar ainda, que as amostras obtidas no presente estudo, tanto no procedimento de entrevistas como na aplicação de questionários, não podem ser consideradas aleatórias, haja vista a restrição citada no item b. Suas proporções em relação às populações totais pesquisadas são de 60,00% e 29,51%, respectivamente.

4 CONTEXTO DO ESTUDO

A seguir são apresentados dados que permitem a contextualização do presente estudo e a abordagem do seu objeto de maneira a estabelecer a adequada compreensão do mesmo ao longo das análises posteriores.

4.1 HISTÓRIA DA CIRURGIA AMBULATORIAL

A realização de procedimentos cirúrgicos de médio e grande portes pelo sistema ambulatorial, sem a internação dos pacientes, não é uma conduta recente ou inovadora. Este tipo de atendimento ao paciente cirúrgico é descrito desde a Antigüidade, época em que os pacientes eram enviados de volta para o lar para recuperação pós-operatória. Os hospitais, com suas enfermarias quase sempre lotadas, tinham seus leitos prioritariamente destinados a soldados e indigentes. É relatado que, desde o início do século, o *Royal Glasgow Hospital for Children*, na Grã-Bretanha, já realizava operações ambulatoriais em crianças com resultados bastante satisfatórios.

Após a criação do primeiro programa moderno de cirurgia ambulatorial em 1961, no *Butterworth Hospital*, em Michigan, foi criado um serviço semelhante na Universidade da Califórnia, pelos anestesiolistas David Cohen e John Dillon.

Porém, o maior estímulo para o progresso da grande cirurgia ambulatorial ocorreu na década de 70, com a instalação do *Surgical Center*, em Phoenix, estado do Arizona nos EUA, como uma unidade independente administrada pelos também anestesiolistas Wallace Reed e John Ford, que mostrou resultados bastante animadores e despertou o interesse de entidades hospitalares neste tipo de atenção ao paciente cirúrgico. Seu objetivo era proporcionar assistência cirúrgica qualificada aos pacientes, cuja cirurgia fosse considerada por demais complexa para ser realizada em consultório, porém sem o porte que exigisse uma internação.

A partir de então, com o desenvolvimento das técnicas anestésicas aliado à melhoria das condições hospitalares e à experiência com o método, além da constatação da

diminuição dos custos de uma internação, seu emprego foi crescente em vários países do mundo, principalmente nos EUA. Neste país, em 1980, aproximadamente 16% dos procedimentos cirúrgicos foram realizados pelo sistema ambulatorial, número que cresceu para 35% em 1985, 50% em 1990 até atingir praticamente 60% em 1995.

O desenvolvimento da cirurgia ambulatorial está apoiado em razões médicas, psicológicas e econômicas. A resposta hospitalar tem sido positiva com a criação de unidades específicas, com centro cirúrgico isolado, circulação independente, separada funcional e administrativamente do corpo hospitalar. Dentro deste prisma, evita-se a espera e a burocracia das internações, a disputa para a utilização de leitos hospitalares nos chamados horários nobres e agrega-se a vantagem de menor trauma emocional, risco de infecção e custos do tratamento (BSHD, 2005; GOLDSMITH & GOLDFIELD, 1995).

Diante dos evidentes benefícios já constatados, hoje nos Estados Unidos cerca de 70% dos procedimentos cirúrgicos são realizados em estruturas independentes de Hospitais Dia. No Brasil, este número é ainda muito reduzido, cerca de 10% dos procedimento cirúrgicos (BSHD, 2005).

4.2 HOSPITAL DIA – CONCEITO E OPERAÇÃO

O Hospital Dia é uma unidade voltada para a realização de procedimentos cirúrgicos de pequeno e médio portes, que demandam curta permanência de internação do paciente, no máximo 12 horas após a realização da cirurgia. As características de sua estrutura operacional, no entanto, permitem a realização de cirurgias de maior porte, que só poderiam ser realizadas em hospitais com internações, denominadas de “cirurgia ambulatorial de grande porte”. As cirurgias em um Hospital Dia viabilizam uma recuperação mais rápida e com menores custos nos procedimentos, liberando o paciente para a convalescença em ambiente familiar. Sendo caracterizado pela curta permanência do paciente no ambiente hospitalar, o Hospital Dia permite uma alta rotatividade e possibilita ao médico um maior número de cirurgias/dia (BSHD, 2005).

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Baía Sul Hospital Dia é uma sociedade por ações ou sociedade anônima - S.A. com investimentos da ordem de R\$ 12 milhões (GAZETA MERCANTIL, 2007). O negócio da empresa é a "prestação de serviços médico-hospitalares em regime de Hospital Dia" (BSHD, 2006). Seu diretor-presidente é o neurocirurgião Dr. Irineu May Brodbeck, também presidente da Clínica Imagem. Como diretor-técnico, o empreendimento tem o ginecologista e mastologista Dr. Carlos Gilberto Crippa, que também é professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, ex-diretor da maternidade Carmela Dutra e ex-presidente da Associação Catarinense de Medicina. Seu Conselho de Administração é formado por Neto Laudelino Machado, Teodoro Rogério Vahl, Carlos Alberto Teixeira, Newton Quadros, Onivaldo Leal e Luiz Felipe (BSHD, 2007).

De acordo com seus gestores, a empresa foi concebida com base em modernas técnicas de arquitetura, engenharia, medicina e gestão para estar a serviço da comunidade de Santa Catarina. De acordo com a classificação das Unidades Ambulatoriais, segundo a resolução SS-169 do Estado de São Paulo, está classificado como Unidade Nível III (BSHD, 2005). No empreendimento, foram realizados, somente no primeiro ano, 4 mil procedimentos cirúrgicos em regime ambulatorial. Construído numa área de 4.000 m², o hospital conta com 61 colaboradores e sua receita ficou próxima de R\$ 4 milhões. (GAZETA MERCANTIL, 2007).

A empresa está localizada no complexo Baía Sul Medical Center, que congrega e integra diversos serviços de saúde com o objetivo de oferecer comodidade, agilidade e segurança. Atuando em rede nacional com as demais unidades de Hospital Dia – em Salvador, São Paulo e Campinas – o Baía Sul Hospital Dia de Florianópolis é beneficiado pela contínua troca de informações, experiências e tecnologia.

O Baía Sul Hospital Dia está disposto em uma estrutura física vertical com as características apresentadas no quadro 2.

3 pavimentos (um administrativo, um operacional e outro cirúrgico com internação)	Centro de Recuperação Pós-Anestésica (CRPA) com 4 leitos
Recepção	17 apartamentos individuais
5 salas de cirurgia	2 enfermarias, com 3 leitos cada
Sala de pequenos procedimentos/curativos	Estar médico
2 farmácias	2 postos de enfermagem
Arquivo médico	Sala de equipamentos
2 elevadores	Central de gases
Vestiário de colaboradores	Depósitos
2 copas	Gerador próprio
	Rouparia

QUADRO 2 – Estrutura Física do Baía Sul Hospital Dia
Fonte: BSHD, 2005.

Informam os gestores ainda que as salas cirúrgicas estão montadas com equipamentos e instrumentais de última geração, que permitem o uso das mais modernas técnicas de cirurgia, proporcionando condições para uma reabilitação mais garantida e rápida do paciente, além do CRPA – Centro de Recuperação Pós-Anestésica – estruturado para atender intercorrências e proporcionar segurança ao paciente e à equipe médica. “Os apartamentos foram especialmente preparados para oferecer todo o conforto e comodidade aos clientes, dentro dos conceitos de humanização” (BSHD, 2005). “O médico, o paciente e as operadoras de plano de saúde, todos formam um único cliente para o Baía Sul Hospital Dia, que tem sua estratégia voltada para atender aos apelos de todos, indistintamente” (BSHD, 2005, p.05).

Em termos de estrutura organizacional, a empresa mantém a composição demonstrada através da figura 1.

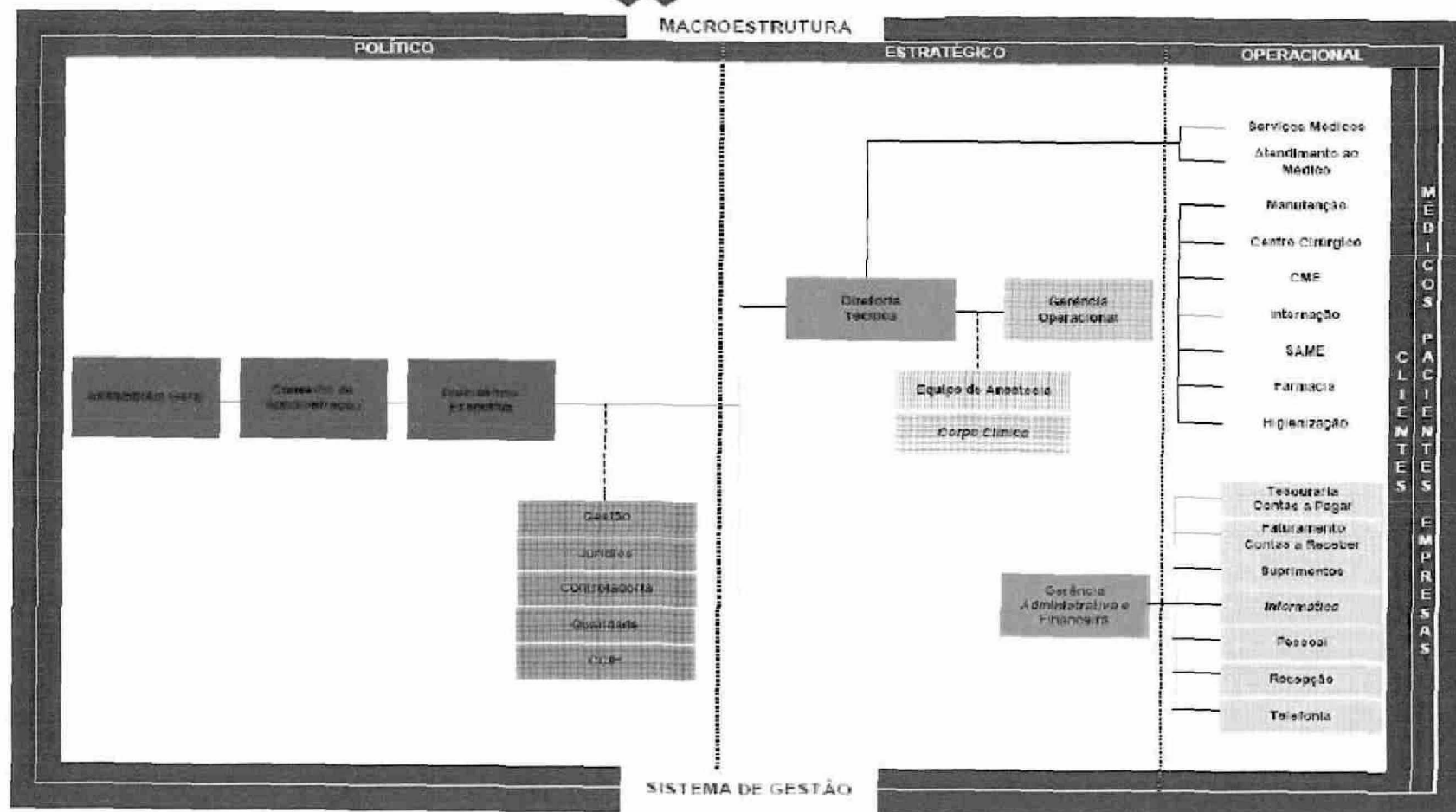


FIGURA 1 – Organograma do Baía Sul Hospital Dia
Fonte: BSHD, 2007.

Esta é composta basicamente pela Assembléia Geral, Conselho de Administração, Presidência Executiva, Diretoria Técnica e Gerência Administrativa e Financeira. Sob a coordenação da Diretoria Técnica encontra-se a Gerência Operacional. Os gerentes operacional e administrativo financeiro coordenam todas as áreas operacionais, exceto serviços médicos e atendimento ao médico, os quais são realizados diretamente pela diretoria técnica.

5.1 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO BSHD

De acordo com a administração da empresa, os instrumentos de gestão implantados no Baía Sul Hospital Dia têm como princípios:

a descentralização planejada, a satisfação dos clientes, a otimização dos resultados, o desenvolvimento do ser humano e a qualidade dos serviços. A sua gestão está pautada, portanto mediante a subdivisão em centros operacionais, tanto na área técnica quanto administrativa, nos quais são designados os respectivos responsáveis e apuradas as receitas, custos e resultados específicos e integrados, tendo como plataforma de apoio, um sistema de informações gerencial (BSHD, 2005).

São utilizados 56 indicadores de gestão, divididos por centros operacionais. O estudo classificou esses indicadores de acordo com as perspectivas do *balanced scorecard*, conforme apresentado no quadro 03.

	INDICADOR POR CENTRO OPERACIONAL Fonte: BSHD, 2006	PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD Fonte: Autor, 2007
1	CIRÚRGICO	
1.1	Produção cirúrgica	FINANCEIRA
1.2	Produção por médico	FINANCEIRA
1.3	Produção por especialidade	FINANCEIRA
1.4	Produção por procedimento	FINANCEIRA
1.5	Atraso médico (nº de cirurgias iniciadas com atraso)	PROCESSOS INTERNOS
1.6	Tempo cirúrgico por médico	PROCESSOS INTERNOS
1.7	Rentabilidade procedimento e especialidade	FINANCEIRA
1.8	Quantidade de médicos cadastrados	CLIENTES
1.9	Quantidade de médicos novos	CLIENTES
1.10	Satisfação dos médicos (principais dificuldades no agendamento e horários)	CLIENTES
1.11	Cirurgias canceladas com motivo	CLIENTES
1.12	Cirurgias atrasadas por motivo	PROCESSOS INTERNOS
2	INTERNAÇÃO	
2.1	Tempo médio de internação / Percentual pernoite (nº de leitos com atraso de liberação)	PROCESSOS INTERNOS
2.2	Totais internações	FINANCEIRA
2.3	Taxa de ocupação	PROCESSOS INTERNOS
2.4	Giro de leitos	PROCESSOS INTERNOS
2.5	Tipo acomodação	PROCESSOS INTERNOS
3	CME	
3.1	Tempo médio de esterilização	PROCESSOS INTERNOS
3.2	Índice de infecção hospitalar	PROCESSOS INTERNOS
3.3	nº de vezes que não é cumprido o tempo mínimo de entrega de instrumentos e materiais a serem processados	PROCESSOS INTERNOS
4	FATURAMENTO	
4.1	Total faturado – convênios e particular	FINANCEIRA
4.2	Índice de glosa	PROCESSOS INTERNOS
4.3	Valor médio cirúrgico	FINANCEIRA
4.4	Receita atendida, faturada e recebida	FINANCEIRA
4.5	Receita por médico	FINANCEIRA
4.6	Receita por especialidade	FINANCEIRA
4.7	Receita por procedimento	FINANCEIRA
4.8	Produção por convênio	FINANCEIRA
4.9	Acompanhamento das anomalias	PROCESSOS INTERNOS
4.10	Nº de contas com atraso de fechamento por motivo	PROCESSOS INTERNOS
5	FINANCEIRO	
5.1	Inadimplência	FINANCEIRA
5.2	Endividamento: contratos mútuos, unicred, BRDE	FINANCEIRA
5.3	Demonstrativos de resultado	FINANCEIRA
5.4	Balanço Patrimonial	FINANCEIRA
5.5	Resultado hospital	FINANCEIRA
5.6	Custo por procedimento, por médico, por especialidade, por paciente	FINANCEIRA

	INDICADOR POR CENTRO OPERACIONAL Fonte: BSHD, 2006	PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD Fonte: Autor, 2007
6	RECEPÇÃO	
6.1	Tempo atendimento consulta pré-anestésica	PROCESSOS INTERNOS
6.2	Tempo atendimento internação	PROCESSOS INTERNOS
6.3	Índice de satisfação do cliente	CLIENTES
6.4	Consulta pré-anestésica com atraso por motivo	PROCESSOS INTERNOS
7	NUTRIÇÃO	
7.1	Satisfação clientes	CLIENTES
7.2	Rentabilidade produtos	FINANCEIRA
8	FARMÁCIA	
8.1	Consumo de material por médico	FINANCEIRA
8.2	Kit cirúrgico – resolubilidade (nº de kits preparados em atraso ou fora do planejado; montagem incorreta do kit – itens faltantes ou sobras; acompanhamento da padronização – nº de itens que retornaram por especialidade e por médico)	PROCESSOS INTERNOS
8.3	Nº de itens faltantes na farmácia	PROCESSOS INTERNOS
8.4	Nº de contas com atraso de fechamento	PROCESSOS INTERNOS
8.5	Saldo estoque	PROCESSOS INTERNOS
9	SUPRIMENTOS	
9.1	Prazo médio de entrega	PROCESSOS INTERNOS
9.2	Rentabilidade por produto	FINANCEIRA
9.3	<i>Prazo médio pagamento</i>	FINANCEIRA
9.4	Saldo estoque	FINANCEIRA
10	TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (TI)	
10.1	Eficácia ordens de serviço	PROCESSOS INTERNOS
10.2	Treinamentos por setor	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
10.3	Ligações perdidas	PROCESSOS INTERNOS
11	HIGIENIZAÇÃO	
11.1	<i>Tempo médio</i>	PROCESSOS INTERNOS
11.2	Saldo estoque	PROCESSOS INTERNOS

QUADRO 3 – Indicadores de gestão

Fonte: BSHD, 2006; Autor, 2007.

Tal classificação permite verificar que dentre o total de indicadores da organização, 43% podem ser classificados como sendo relacionados à perspectiva financeira e outros 44% enquanto relativos a processos internos. Entre os indicadores com menor participação no total estão os indicadores relativos a clientes com 11% e aprendizado e crescimento com apenas 2%, conforme mostra a figura 2.



FIGURA 2 – Distribuição dos indicadores da organização
Fonte: Autor, 2007

O que se observa, portanto, é uma distribuição desequilibrada, de acordo com aquilo que propõe a teoria sobre *balanced scorecard*, dos indicadores de gestão utilizados pela organização.

Não obstante, o planejamento estratégico é elaborado, de acordo com informações da empresa, com o objetivo de definir o negócio, a visão, a missão e os princípios organizacionais e cada centro operacional tem suas ações e resultados planejados em uma outra etapa contemplando o plano de ação da alta administração. São desenvolvidos os programas de ação de cada centro operacional e respectivos orçamentos, definindo o negócio, os resultados e prazos, estrutura de pessoal e sistema de comunicação.

Complementando este planejamento, a empresa dispõe de cronograma de reuniões de acompanhamento dos centros operacionais e da unidade como um todo. Nestas ocasiões são discutidos os resultados apontados nos relatórios de avaliação de desempenho dos indicadores de gestão apresentados (quadro 03).

A empresa define também os instrumentos internos e externos de comunicação, com o objetivo de criar a disciplina e formalidade necessária ao relacionamento entre os colaboradores e entre a organização, seus parceiros, fornecedores e clientes.

Conforme informações da administração do Baía Sul Hospital Dia, todos os instrumentos de gestão estão voltados para atender plenamente às expectativas dos

seus clientes: médicos, pacientes e operadoras de planos de saúde. Ainda de acordo com a empresa, associam-se aos demais instrumentos de gestão um sistema de gestão pela qualidade, baseado na metodologia ISO 9001 versão 2000, e acreditação hospitalar com base no manual da Organização Nacional de Acreditação, que padroniza as normas, rotinas e procedimentos das áreas técnica e administrativa, documentados em manuais, além de desenvolver o processo de auditoria interna da qualidade, como forma de manter e evoluir os indicadores de qualidade definidos para a organização (BSHD, 2005).

5.2 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Esta análise tem como objetivo melhor caracterizar os instrumentos de gestão utilizados atualmente pela organização quanto a sua vinculação com questões relacionadas à eficiência operacional e estratégia organizacional. Quais sejam: ISO 9001:2000, Manual de Acreditação Hospitalar da ONA e Indicadores de Gestão utilizados.

5.2.1 Utilização da metodologia ISO 9001:2000

A norma ABNT NBR ISO 9001, da família ISO 9000 tem como objetivo promover *gestão da qualidade por meio da normalização dos processos de produção de bens e serviços nas organizações com base na definição de especificações de ampla aceitação nos setores em que atuam, bem como da geração de uma consciência de melhoria contínua* (ABNT, 2007; ISO, 2007).

De acordo com ISO (2007, tradução nossa), tal metodologia é indicada caso a organização “deseje estabelecer um sistema que permita assegurar a conformidade dos seus produtos ou serviços com determinadas exigências”.

No caso específico do Baía Sul Hospital Dia, foi observado um estágio inicial da utilização desta norma. No entanto, diversos processos encontram-se padronizados e verifica-se a existência de um sistema formal de controle das inconformidades

relativas a tais processos. A organização não é, no entanto, certificada ou mesmo auditada formalmente quanto a esta norma.

Entretanto, é necessário compreender que a padronização de processos e a busca *pela melhoria contínua*, têm como resultado a aproximação ou equivalência das práticas daquelas empresas participantes de determinado setor, no sentido em que buscam a “conformidade com especificações de ampla aceitação” e assim, baseiam-se no aumento continuado da eficiência operacional, sem relacionar a seleção de atividades ou sequer mencionar a execução dessas atividades com foco na execução de um plano estratégico.

5.2.2 Utilização do Manual de Acreditação Hospitalar

Utilizado como instrumento de gestão do BSHD, O Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar, desenvolvido pela ONA especifica uma série de padrões de gestão, os quais divide em três diferentes níveis: “Nível 01 – Estrutura [Segurança], Nível 02 – Processos [Segurança e Higienização] e Nível 03 – Resultados [Segurança, Organização e Práticas de Gestão da Qualidade]” (SILVA, 2006, apontamentos de aula).

Este instrumento tem um caráter eminentemente educativo, voltado para a melhoria contínua e sem finalidade de fiscalização ou controles oficiais. Neste sentido assemelha-se à ISO, porém, diferente desta última, é exclusivo para instituições de saúde. Não devendo, no entanto, ser confundido com os procedimentos de licenciamento e ações típicas de Estado.

Entretanto, um dos aspectos que chamou a atenção do presente estudo foram os padrões gerenciais estabelecidos para as organizações, que trabalham no Nível 03 estabelecido neste manual. De acordo com o mesmo, estas organizações devem:

- a) Definir as perspectivas básicas de sustentação da organização (inovação e desenvolvimento, pessoas, clientes, processos, financeira e sociedade);

- b) Possuir sistema de indicadores de desempenho focalizado nas perspectivas básicas, com informações íntegras e atualizadas, incluindo informações de referenciais externos pertinentes;
- c) Estabelecer relações de causa e efeito entre indicadores, onde os resultados de um influenciam os demais, bem como permitem a análise crítica do desempenho e a tomada de decisão;
- d) Analisar as tendências com a apresentação de um conjunto de pelo menos três resultados consecutivos;
- e) Realizar análises críticas sistemáticas de modo a apresentar evidências de ações de melhoria e inovações;
- f) Identificar oportunidades de melhoria de desempenho através do processo contínuo da comparação com outras práticas organizacionais com evidências de resultados positivos;
- g) Desenvolver um sistema de planejamento e melhoria contínua em termos de estrutura, novas tecnologias, atualização técnico-profissional e de procedimentos.

Tais padrões gerenciais guardam uma forte semelhança com o *balanced scorecard*. Assim, embora indiretamente, a organização já dispõe de um referencial que se assemelha à proposta do BSC. Entretanto, é preciso observar que o Manual de Acreditação Hospitalar (ONA, 2000), não desenvolve uma sistemática explícita voltada à execução da estratégia organizacional como aquela pretendida pela ferramenta desenvolvida por Kaplan & Norton (1997). Isto é, não associa as práticas gerenciais a um plano estratégico organizacional, já que em nenhum momento trata da questão estratégica, ou da necessária associação entre os objetivos das diferentes perspectivas à estratégia organizacional. Deste modo, não disponibiliza mecanismos objetivos para tornar a organização orientada à estratégia.

5.2.3 A utilização de Indicadores de Gestão

Inicialmente, é importante ressaltar que os indicadores (quadro 03) denominados indicadores de gestão, não equivalem, necessariamente, a indicadores de

desempenho. É o caso, por exemplo, do indicador denominado saldo de estoque. Enquanto um indicador de desempenho relaciona uma medida específica a uma meta pré-estabelecida e permite tirar conclusões sobre a performance das atividades executadas, um indicador de gestão pode tão somente apontar um valor de maneira isolada com o objetivo único de informar, por exemplo, o momento exato de iniciar um processo operacional habitual (no caso do saldo de estoque, o gestor pode solicitar a reposição de itens que estão na iminência de acabar).

Outro importante ponto a ser avaliado, em relação aos indicadores utilizados, é o fato de que, em virtude da divisão da organização por centros operacionais, a mesma utiliza diferentes grupos de indicadores de gestão. Isto gera um número total elevado de indicadores (56), quando comparado à proposta do *balanced scorecard* e, sua vinculação com a estratégia da organização – relações de causa e efeito – torna-se pouco definida.

O fato de se utilizar um elevado número de indicadores de gestão não é, de forma alguma, um problema. As empresas devem, é claro, ser capazes de medir um maior número de processos e com a maior qualidade possível, de maneira a tornar as análises das suas atividades mais acuradas. Ocorre, no entanto, que a não distinção de indicadores chave de desempenho, em relação ao total de indicadores utilizados pode tornar pouco compreensível para os funcionários quais, de fato, são as vinculações entre cada um dos indicadores de gestão daquele dado centro operacional, bem como sua relação com os demais indicadores da companhia. Ou seja, é possível que se torne difícil para os colaboradores identificar a estratégia da organização através do conjunto de indicadores e, portanto, o alinhamento dos mesmos aos objetivos de longo prazo torna-se menos provável.

Tal constatação tende a permitir a caracterização dos indicadores de desempenho utilizados pela companhia como instrumentos voltados, em princípio, à melhoria da eficiência operacional.

6 A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

No ano de 2006, a organização desenvolveu o seu planejamento estratégico, o qual apresenta declarações de visão, missão e princípios, além de estabelecer os seus objetivos estratégicos. O objetivo do presente capítulo é apresentar as principais informações relativas ao plano estratégico organizacional e discuti-las com base nas teorias eleitas neste estudo.

6.1 DECLARAÇÕES DE VISÃO E MISSÃO

De acordo com o planejamento estratégico da organização, a visão do Baía Sul Hospital Dia é: "Ser uma unidade hospitalar de referência para a comunidade de Santa Catarina". Como missão a empresa declara: "Buscar a satisfação dos clientes, através da prestação de serviços médico hospitalares, com ética, qualidade, segurança e humanização". É interessante ainda observar que, em ambas as definições, não há qualquer menção à cirurgia ambulatorial, o que diverge em relação ao negócio da empresa que é, conforme apresentado, a prestação de serviços médico-hospitalares em regime de Hospital Dia.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A empresa definiu também oito objetivos estratégicos, os quais, não são diretamente explicitados no presente trabalho. No entanto, tais objetivos são elencados de forma resumida ou apresentando alteração em sua forma. Este procedimento, no entanto, não reduz a validade das análises realizadas, haja vista a não alteração substancial do significado dos objetivos estratégicos apresentados, em relação aos originais.

Assim, identificou-se que entre os oito objetivos estratégicos definidos pelo Baía Sul Hospital Dia; três podem ser diretamente relacionados com questões de ordem financeira, dois com clientes, outro se relaciona com processos internos e os dois

últimos apresentam vínculo com questões relativas à perspectiva de aprendizado e crescimento.

Ou seja, as quatro perspectivas enunciadas por Kaplan & Norton (1997) podem ser observadas nos objetivos estratégicos da organização. Tal fato permite classificar esta distribuição de objetivos como sendo “equilibrada”.

O conceito de balanceamento entre os objetivos estratégicos é um dos fundamentos do método *balanced scorecard*, que leva inclusive em seu próprio nome a palavra inglesa “balanced”, particípio de *balance*, cujo significado na língua portuguesa, é: equilíbrio.

O quadro 4, a seguir, apresenta a distribuição dos objetivos estratégicos estabelecidos pela companhia de acordo com as perspectivas do *balanced scorecard*.

Perspectiva Financeira	- Objetivo 01 – Aumentar a participação de capital próprio - Objetivo 02 – Ampliar o capital de giro - Objetivo 03 – Gerir o fluxo de caixa
Perspectiva dos Clientes	- Objetivo 04 – Ampliar segmento de cirurgiões na área x
Perspectiva dos Processos Internos	- Objetivo 05 – Aperfeiçoar processos - Objetivo 06 – Realizar contratos convênios
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	- Objetivo 07 – Formar grupos de trabalho - Objetivo 08 – Implantar TI

QUADRO 4 – Distribuição dos objetivos estratégicos de acordo com perspectivas do BSC
Fonte: Autor, 2007

Verifica-se no quadro 4, portanto, perspectivas onde existem três objetivos estratégicos e perspectivas onde há apenas um objetivo estratégico. No entanto, o ponto mais importante, relacionado às constatações realizadas é que a empresa estabelece os seus objetivos estratégicos não apenas sobre as questões de ordem financeira, mas também sobre vetores do desempenho futuro, como ficou demonstrado.

Os objetivos identificados como pertencentes à perspectiva financeira da organização apontam ainda que a mesma encontra-se, conforme definição de Kaplan & Norton (1997), na fase de crescimento: primeira fase do ciclo de vida de uma empresa.

O objetivo identificado pertencendo à perspectiva de clientes trata da segmentação, fator chave de acordo com os autores. Entretanto, os objetivos identificados como referentes aos processos internos não definem a cadeia completa de valor da organização, ou seja, não apresentam relações completas com os aspectos: processo de inovação e processos referentes aos serviços de pós venda, tratando apenas dos processos de operações.

Em relação aos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento a empresa aborda fatores relativos a pessoas quando trata da formação de grupos e sistemas de informação ao tratar da implantação de TI, dentro do que propõe os mencionados autores.

Entretanto, é importante constar que a empresa informou de maneira enfática não ter definido os seus objetivos estratégicos através do uso deliberado da metodologia referente ao *balanced scorecard*. Portanto, entende-se que a influência exercida, ainda que subjetivamente, pelo manual de acreditação hospitalar sobre a organização pode a ter levado a definição de objetivos equilibrados, tendo em vista que o referido manual cita, conforme já abordado, as perspectivas tidas como básicas do *scorecard*.

7 A ESTRATÉGIA NA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados do trabalho de aplicação de entrevistas semi-estruturadas nos centros operacionais (C.O.), citando passagens das entrevistas, fazendo comparações entre convergências e divergências nas formas de abordagem, nos diferentes pensamentos a respeito da visão, da missão, dos objetivos e das medidas estratégicas. Ao seu final, são feitas considerações gerais sobre o processo de entrevista realizado.

7.1 C.O. FINANCEIRO

A primeira entrevista realizada permitiu a identificação da opinião do entrevistado em relação à missão, visão e objetivos estratégicos da organização.

Na opinião do mesmo, a missão do Baía Sul Hospital Dia é “disponibilizar ao médico a estrutura necessária para a realização dos procedimentos e, conseqüente satisfação dos pacientes” (ENTREVISTA 01, 2007). Desta definição, devem ser destacados alguns pontos. Primeiro, a palavra estrutura é citada como aquilo que é oferecido pela empresa. A seguir, o médico é colocado como aquele que recebe diretamente o serviço prestado pela empresa. E terceiro, coloca-se a satisfação dos pacientes como conseqüência das atividades realizadas pela empresa e pelos médicos.

Quanto à definição de visão, a opinião do entrevistado é que a empresa deseja “tornar-se um hospital modelo de qualidade, oferecendo tanto ao médico quanto ao paciente a total satisfação das suas necessidades”. Quando questionado a respeito da abrangência geográfica pretendida pela organização, o entrevistado fez a seguinte colocação:

na minha percepção né, não sei qual é a dos dirigentes, mas eu acho que num primeiro momento eu faria uma fixação do nome na grande Florianópolis. E depois iria ampliar. Por que se tu pegar logo de início uma

abrangência maior, tu acaba não avaliando o mercado local. A grande Florianópolis é uma região bastante extensa (ENTREVISTA 01, 2007).

Como é possível observar, a abrangência citada pela entrevistada diverge daquela definida na declaração de visão da organização. Um outro ponto relevante levantado pelo entrevistado está relacionado à concorrência. Segundo o mesmo: “existem muitos consultórios com salas de procedimentos cirúrgicos, inclusive [...] ao lado [referindo-se ao Baía Sul Medical Center]” e continua: “todos os cirurgiões plásticos têm clínicas particulares [...] tem também os outros hospitais [...] e os médicos que são empreendedores estão abrindo consultórios particulares, inclusive com toda a estrutura para realização de procedimentos cirúrgicos”. Também aqui nota-se uma divergência com a estratégia da organização. Embora não explicitada em seu plano estratégico, a localização próxima a consultórios médicos e clínicas de diagnóstico, entre outras, é parte intrínseca do projeto dos sócios da instituição, uma vez que os mesmos participam também do Baía Sul Medical Center, Clínica Imagem, etc.

Em relação ao objetivo financeiro da organização, o entrevistado afirmou que este pode ser definido da seguinte maneira: “ter a disposição o maior número de convênios credenciados, bem como flexibilidade para negociação dos valores dos procedimentos”. O ponto principal desta definição é que ela elege, como principal fator para o bom desempenho financeiro, a questão dos convênios de saúde.

Entre as medidas da perspectiva financeira, consideradas importantes pelo entrevistado estão: “credenciamento de convênios, atualização de tabelas, inclusão de procedimentos nos credenciados, flexibilidade de negociação, conhecimento dos custos, transparência nas informações dos planos”.

Quando questionado sobre a sua opinião a respeito do objetivo mercadológico (clientes) da organização o entrevistado respondeu que este pode ser definido como sendo: “realizar constantes divulgações do hospital em meios de comunicação para alcance do público-alvo”.

As medidas consideradas importantes pelo entrevistado nesta perspectiva de clientes estão: “divulgação do hospital e seus diferenciais e pesquisa de satisfação

com médicos". Sobre estas questões é interessante citar a seguinte passagem da entrevista:

Já que aqui a gente depende do médico, por isso que eu coloquei como visão o médico como o nosso público por que sem ele, a gente não vai ficar aqui sem ele [médico] eu diria que temos que fazer um trabalho em cima do médico, claro que o paciente que é bem atendido aqui também começa a divulgar, mas o médico também, pois ele é quem traz o paciente para fazer o procedimento aqui né [...] No processo de decisão a informação dele [do médico] é predominante, pois o paciente confia no médico (ENTREVISTA 01, 2007).

O entrevistado foi também questionado sobre o diferencial da empresa em relação ao seu segmento de atuação. Quanto a isto, o mesmo levantou a segurança e a qualidade como elementos principais. Neste momento, faz o seguinte comentário: "tu já visitasse a nossa estrutura...não enche os teus olhos? Parece um hotel né [...] bem estar, conforto, as pessoas gostam de estar em lugares agradáveis confortáveis, melhor do que a casa da gente ainda mais quando está pagando" e continua "então eu acho assim, a gente tá passando vários recados, não que a aparência seja tudo mais estamos passando recado que a empresa prima pela qualidade, pela aparência. Se ela tá cuidando disso imagina então com relação a atividade fim....vai zelar pelo procedimento"

Em relação aos objetivos da perspectiva de processos internos, o entrevistado considera como principal objetivo "procurar estar sempre motivando e fazendo com que todos os colaboradores participem dos processos e projetos do Baía Sul Hospital Dia". Com relação a isto comenta:

Eu acho que de nada adianta tecnologia se as pessoas não estão motivadas. A gente acaba representando a empresa... a imagem da empresa tem que ser feito um trabalho para que cada um tenha incutido em si a imagem que a empresa quer passar para as outras pessoas. Saúde, qualidade, conforto, bem estar... (ENTREVISTA 01, 2007).

Outro ponto considerado importante pelo entrevistado é a "adaptação da estrutura a necessidade dos médicos". Neste sentido afirma que é necessário avaliar o investimento necessário (em termos de matérias e equipamentos específicos) para

trazer determinado profissional (credencia-lo) e analisar se vale a pena, já que o médico deve ser fidelizado, realizando um número de procedimentos que permita amortizar o investimento realizado no menor prazo possível. Finaliza dizendo "não é só trazer o médico....tem esses aspectos envolvidos [...] tem que agradar o médico"

Porém, questionado sobre a avaliação da satisfação dos clientes o entrevistado informou que não sabe como a mesma é realizada. Entretanto considera fatores importantes: "a cordialidade no atendimento do médico e do cliente e a adaptação necessária que o médico vai precisar"

Por último abordou-se a questão do aprendizado e crescimento, quando foram realizados questionamentos sobre as habilidades dos funcionários, as capacidades dos sistemas de informação e motivação. O entrevistado não soube definir um objetivo específico para esta perspectiva, no entanto algumas considerações foram realizadas e possíveis medidas identificadas.

Sobre os sistemas de informação, o entrevistado afirma que:

o hospital tem um sistema de gerenciamento próprio e as informações estão organizadas nesse sistema, a gente tem o apoio para busca de informações, no geral eu acho que nada é assim perfeito mas eu acho que ta caminhando assim pra excelência, por que de tudo está de forma organizada e disponível, o sistema promove integração entre setores.....comparando com outras empresas é um diferencial. Integra os processos...tem suporte necessário...nunca ouvi reclamação sobre o sistema (ENTREVISTA 01, 2007).

Em relação aos funcionários, o entrevistado afirmou nunca ter participado de avaliação de desempenho, avaliação de clima organizacional e que acredita serem importantes as sugestões de melhorias provenientes dos funcionários, porém sustenta nunca ter participado de qualquer processo desse tipo.

7.2 C.O. CIRÚRGICO

O segundo entrevistado também forneceu algumas informações relevantes. Sua opinião em relação à visão e missão são bastante semelhantes àquelas definições fornecidas pelo primeiro entrevistado. Porém apresentam uma diferença em relação à noção de abrangência geográfica da organização, que segundo este entrevistado, é todo o estado de Santa Catarina. Em relação a isto afirma: “não só a região de Florianópolis, pois vem gente de todo o estado. A divulgação pode ser feita no estado todo. Pois em termos de qualidade, podemos e estamos concorrendo com outras instituições do estado” (ENTREVISTA 02, 2007).

Em relação ao objetivo financeiro, o entrevistado elege o aumento da receita como ponto focal da estratégia da organização. Para o mesmo, a organização deve atingir um número mínimo de 23 procedimentos por dia. Ainda, de acordo com o entrevistado: “a gente quer chegar numa meta de 33 cirurgias por dia, que seria o ideal para equilíbrio financeiro”.

Quando questionado a respeito do objetivo mercadológico, ou seja, daqueles objetivos importantes na perspectiva dos clientes, o entrevistado elegeu a divulgação direta com o cirurgião e a pesquisa de satisfação dos médicos como tópicos de maior importância.

O ponto em que o entrevistado demonstrou maior interesse foi durante a abordagem da questão dos processos internos. Identificou como objetivos importantes nesta perspectiva o aprimoramento do controle dos tempos de cirurgias e de procedimentos anestésicos. Em relação a este ponto afirma que “o tempo anestésico não é medido [...] eu acho importante medir o tempo de anestesia para poder marcar com mais precisão o início da cirurgia”. Além disto, abordou a questão do atraso de alguns poucos profissionais médicos que, mesmo estando tudo preparado, levam algum tempo para iniciar determinados procedimentos. De acordo com o mesmo, a cobrança de uma “taxa de sala” seria uma alternativa interessante para reduzir os tempos dos procedimentos.

Em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento, este entrevistado informou haver algumas capacidades dos sistemas de informação que, embora disponíveis, não podem ser utilizadas devido a não ter havido o treinamento específico. Nos demais aspectos referentes aos sistemas de informação, o entrevistado demonstrou não haver qualquer dificuldade.

No que diz respeito às capacidades dos funcionários e motivação, o entrevistado afirmou ter havido um levantamento de clima organizacional, realizado por um consultor externo. Os resultados de tal levantamento, segundo o entrevistado, foram informados pela administração. Já em relação a sugestões de melhoria, o entrevistado afirmou não existir qualquer processo formal, “dentro do âmbito do nosso setor se alguém da uma idéia a gente vai lá modifica alguma coisa [...] mas não é feito um acompanhamento ou incentivos para sugestões de melhorias”.

7.3 C.O. FATURAMENTO

Na terceira entrevista realizada, a definição de visão apresentada foi a seguinte: “Buscar sempre o melhor em serviços para satisfazer médicos, pacientes e operadoras de planos de saúde”. Diferente das primeiras definições, nas quais o médico é compreendido como principal cliente e há ênfase na infra-estrutura, esta definição enfatiza a prestação de serviço e relaciona três tipos de clientes, sem distinguir um foco específico. Diverge também neste aspecto, da visão definida pelo plano estratégico da organização.

Nesta mesma linha, o terceiro entrevistado apresenta sua visão sobre a missão da organização. De acordo com o mesmo, esta pode ser assim definida: “Oferecer serviços de alta qualidade e com custos competitivos. Implantando novas tecnologias para melhor atender seus clientes” (ENTREVISTA 03, 2007). Onde é novamente verificada ênfase na prestação de serviços e uma definição abrangente do termo clientes. Entretanto, em nenhum momento a estratégia definida pela organização aborda a questão de custos enquanto fator crucial. A organização demonstra inclusive trabalhar com base na estratégia genérica de enfoque,

procurando atender as necessidades de um segmento bastante específico de clientes.

Quando questionado sobre sua opinião em relação ao objetivo da perspectiva financeira, o entrevistado respondeu acreditar ser necessário "aumentar a receita financeira para honrar compromissos e fazer novos investimentos". Afirmou ainda neste sentido: "*hoje a gente ta trabalhando muito pra aumentar a receita financeira [...] temos a visão de chegar ao equilíbrio*". Tal visão é convergente com aquela apresentada pelo segundo entrevistado, e tem respaldo na estratégia organizacional.

No que tange os objetivos da perspectiva de clientes, o entrevistado acredita serem importantes: "o credenciamento de novos médicos e o aumento da demanda cirúrgica". De acordo com o mesmo: "Através do credenciamento de novos médicos, virão mais pacientes". Também esta observação é, em algum grau convergente com a estratégia organizacional, uma vez que esta aborda o credenciamento de novos médicos, porém, especifica um segmento específico de interesse, o qual não é mencionado pelo entrevistado.

Na perspectiva de processos internos, o entrevistado *elegeu como principal objetivo* o ajustamento informal das falhas através do trabalho em equipe e da conversa direta com as pessoas nos setores. Neste ponto, fica bastante evidente a falta de métricas para mensuração de aspectos importantes, como o controle de falhas, de forma genérica. Este, relacionado diretamente com o objetivo estratégico definido pela organização e classificado neste estudo como sendo referente aos processos internos.

Sobre a última perspectiva, de aprendizado e crescimento, o entrevistado identificou como principais objetivos o acompanhamento da satisfação e do desenvolvimento dos funcionários. Neste ponto, há grande divergência com a estratégia organizacional, haja vista que esta, *elege como objetivos* a criação de grupos de trabalho e a implantação da tecnologia de informação.

7.4 C.O. TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

O quarto entrevistado definiu a visão do Baía Sul Hospital Dia do seguinte modo: "Hospital referência no território nacional em cirurgias eletivas no conceito de hospital dia e *One-Day*". Em sua definição merece consideração a abrangência pretendida, divergente de todas as demais, já que pretende abranger todo o território nacional. Diverge também daquela abrangência pretendida pelo plano estratégico organizacional.

Este entrevistado define ainda a missão da organização como sendo: "Realizar cirurgias eletivas aplicando o máximo de tecnologia e conhecimento a fim de executá-las com maior agilidade, segurança e uma recuperação menos traumática".

Como objetivo financeiro, define: "o que toda empresa com fins lucrativos busca. O máximo que a estrutura e região permitem em termos de lucro". Neste ponto, embora faça uma afirmação consistente e coerente, o entrevistado diverge daquilo que é estabelecido prioritariamente pelo plano estratégico da organização.

Os objetivos da perspectiva do cliente, para o entrevistado devem ser: "buscar o máximo de pacientes que a estrutura suporta [...] consolidação da marca [e principalmente] reconhecimento da sociedade". Novamente, o entrevistado demonstra ser coerente nas suas afirmações. Entretanto, estas não guardam relação direta com os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização, haja vista que estes últimos tratam da questão da segmentação de clientes.

Com relação aos objetivos relativos aos processos internos, o entrevistado coloca que "deve-se fazer com que a máquina (hospital) funcione da melhor forma" as medidas, de acordo com o entrevistado irão depender do processo que se está medindo. Assim, "para avaliar a informática [por exemplo] um dos indicadores que eu posso usar é o tempo de resolução do problema".

Neste ponto, observa-se uma noção, que pareceu predominante entre os entrevistados que se refere à segmentação de indicadores por centros operacionais. Ou seja, cada entrevistado demonstra conhecer e acompanhar apenas aqueles

indicadores que são pertinentes ao processo com o qual lidam diretamente, não acompanhando o desempenho dos indicadores da organização de uma maneira integral, e ignorando os desempenhos dos demais centros operacionais, bem como os reflexos que estes ocasionam.

Por último, o entrevistado acredita que na perspectiva de aprendizado e crescimento os objetivos que devem ser buscados são: “investimento em pesquisas e desenvolvimento [e] aumento na satisfação dos funcionários” (ENTREVISTA 04, 2007). Entretanto, tais objetivos divergem, conforme já abordado, daqueles estabelecidos no plano estratégico organizacional.

7.5 C.O. INTERNAÇÃO

Na quinta entrevista realizada, o coordenador informou como compreende a visão da organização. Para o mesmo o Baía Sul Hospital Dia deseja “ser excelência e referência no diagnóstico, tratamento e reabilitação na área cirúrgica”. Sobre esta definição esclarece: “eu acrescentei diagnóstico por que a gente tem um centro todo aqui junto. A gente tem a Imagem [Clínica Imagem], tem o laboratório Santa Luzia aqui em baixo [...]”. É importante destacar, neste ponto, a ênfase dada pelo coordenador ao contexto no qual encontra-se a empresa e as vantagens competitivas decorrentes desta situação. Ênfase esta que é convergente com a estratégia da organização, embora apresente divergências com as colocações de outros entrevistados.

Para exemplificar o entrevistado descreve a seguinte situação: “tem paciente que vem realizar uma cirurgia. Ele consulta com o médico aqui no Medical Center, faz os exames diagnósticos aqui na Clínica Imagem e no dia ele [o paciente] vem fazer outro procedimento necessário para a cirurgia na clínica e vem pra cá [BSHD]” e complementa dizendo que “isto é serviço agregado: aproveitar a vantagem de estar junto de consultórios, exames diagnósticos. Tem algumas cirurgias onde é necessário fazer exames até 30 minutos antes do procedimento propriamente dito, e isso é fácil de ser feito no Baía Sul Medical Center”.

Quanto à região de abrangência o entrevistado cita todo o estado de Santa Catarina, e afirma que a empresa deseja “ter um nome forte no mercado e também a qualidade”. A entrevistada não respondeu a questão sobre missão da organização. No entanto, suas opiniões sobre os objetivos financeiros da empresa são as seguintes: “dispor de suprimentos com melhor qualidade e menor preço [bem como] realizar um trabalho eficiente de gestão de estoques”. Neste ponto, é importante destacar a dissociação existente entre aquilo que a empresa considera, de fato, um objetivo financeiro e a opinião do entrevistado.

Com relação aos objetivos da perspectiva de clientes, o entrevistado coloca a questão da “excelência na prestação de serviço ao cliente” como objetivo principal e coloca o médico como primeiro cliente, já que “ele [o médico] ou a sua secretária fazem o agendamento da cirurgia”. Afirma ainda que

um bom relacionamento com o médico [...] pode gerar muita coisa, então se ele liga e já consegue agendar a cirurgia, ele não pode ficar pendurado no telefone esperando, tem que dar retorno a ele. Quando não puder ser na hora, mas tem que ligar depois [...] esse primeiro relacionamento já é fundamental, pois é o médico quem traz o cliente externo [paciente] (ENTREVISTA 05, 2007).

O entrevistado aborda ainda um ponto interessante a respeito dos clientes – médicos – quando afirma que:

Florianópolis é uma cidade litorânea onde a cirurgia plástica é fortíssima, mas tem muita sazonalidade. O período com grande procura por este tipo de procedimento são os meses de janeiro e fevereiro, [desta forma] a gente não pode viver em função da plástica, [...] não podemos também depender muito de um determinado médico, pois teve o caso de um médico nosso que 15 dias no exterior e nossa média foi lá pra baixo por causa dele.

Em relação à demanda de serviços comenta que: “o carro chefe é cirurgia plástica. E nessa área tem profissionais que tem muita demanda individual e isso causa uma dependência grande do hospital frente a esses profissionais. Isso acontece menos com outras especialidades”. Neste aspecto o entrevistado aproxima-se da noção de segmentação que integra o plano estratégico organizacional.

As medidas selecionadas para esta perspectiva pelo entrevistado foram: “nível de satisfação dos clientes e reconhecimento da sociedade e *mix* de procedimentos”.

No que se refere aos processos internos, informou que “as anomalias são todas registradas, existe uma rotina, mas acontecem anomalias, aí a gente preenche um impresso denominado registro de falhas, vai pra reunião, discute e faz o replanejamento daquela atividade”.

Aponta a importância de conhecer os tempos médios necessários para realização de atividades e cita que “Dá pra saber quem é muito lerda, quem é rápida e foi justamente com base nisso que eu acabei participando da demissão de duas pessoas”.

Outro ponto relevante citado pelo entrevistado é a diferença no foco dos processos internos conforme fica claro na passagem: “eu digo para as meninas que aqui [na internação], tem uma característica diferente do centro cirúrgico. Tudo aqui é voltado para os mimos e paparicos e conforto para os pacientes. No centro cirúrgico eles têm que agradecer o médico”.

E cita também o tempo de espera por materiais, como fator importante. Sobre isto afirma que “esse fluxo às vezes é complicado. Não tem um controle do tempo de espera por materiais [...] mas esse tempo está muito atrelado a minha necessidade. Eu questiono os responsáveis sobre a disponibilidade, se tem pergunto em seguida se posso ir buscar. É tudo na camaradagem”.

Finalmente, em relação à perspectiva de aprendizado e crescimento o entrevistado levanta objetivos relacionados ao trabalho em equipe. De acordo com o mesmo, “o trabalho em equipe torna a pessoa mais comprometida. Surgem várias sugestões e idéias informais para melhoria dos processos. As grandes soluções vêm dali, de quem vive o problema”.

7.6 C.O. SUPRIMENTOS

Na última entrevista realizada, o participante definiu a visão da organização da seguinte forma: "Ser nesse contexto um portal de modernidade na evolução da cirurgia ambulatorial em Santa Catarina". Sobre esta definição esclarece que: "a filosofia [...] da comunidade é que você faz uma cirurgia ortopédica hoje e fica de três a quatro dias internado. Mas os médicos viram que você não precisa ficar todo esse tempo no hospital. É só passar o tempo da anestesia e você pode ir para casa". E continua: "isso gera um retorno muito bom para os convênios porque eles pagam o tempo que você fica internado no hospital, e o hospital faz um número maior de cirurgias com os mesmos recursos". Observa-se na definição do entrevistado a presença do componente cirurgia ambulatorial, que embora faça parte da estratégia da organização, não é citada na declaração de visão estabelecida pela empresa.

Quanto à missão da organização o entrevistado entende que esta poderia ser definida da seguinte forma: "ser referência no sul do país no atendimento na área cirúrgica oferecendo um complexo de atendimento junto com a radioterapia, os exames e os consultórios". A esse respeito afirma que "você não precisa ir ao sul da ilha fazer uma consulta com o médico depois ir lá no continente fazer um exame laboratorial e depois vir aqui depois de tantos dias marcar a cirurgia e acontecer". E complementa: "esse é inclusive um objetivo deles [dos acionistas] porque tem sócios da Clínica Imagem, Baia Sul Medical Center, então eles montaram isso dentro de uma sociedade".

Para o entrevistado, os objetivos financeiros da organização são "qualidade dos insumos, com melhor preço, estoques com grande giro para garantir uma boa lucratividade". Nota-se em sua fala a visão bastante restrita ao seu centro operacional de suprimentos, do qual é coordenador.

Entre as medidas citadas, no entanto, o entrevistado resgata: "receita, volume de investimentos por total de receita, receita por cliente, os custos totais, retorno sobre investimento, clientes ou procedimento não lucrativos, lucratividade percentual de

receita". O que fez, com auxílio dos exemplos citados no roteiro utilizado nas entrevistas.

No aspecto relativo os objetivos da perspectiva de clientes, o mesmo lembra: "trazer novos profissionais da área médica e aumentar o número de cirurgias". Sobre isto, afirma que "sabe-se [através dos convênios de saúde, CRM, etc.] quem são os médicos e estão indo atrás [...]. Promovem *happy-hours*, eventos, enviam correspondência abordando os diferenciais da empresa".

Em relação aos objetivos de processos internos cita: "qualidade no atendimento e otimização do tempo". Sobre isto, esclarece que "a cirurgia plástica tem uma boa rentabilidade hoje dentro da empresa, mas o tempo de internação é grande, de 24 horas, ele [o paciente] dorme no hospital. Foge da meta do Hospital Dia". Complementa dizendo que "hoje o maior receita são as cirurgias plásticas, mas ainda há capacidade ociosa".

As possíveis medidas de processos internos mencionadas pelo entrevistado são: "qualidade e avaliação do processo de qualidade". Complementa dizendo que "eles trabalham com ISO, não sei te dizer muito a respeito disso por que a gerencia ta trabalhando mais com essa questão". A seguir, afirma que "o que nos temos mais acesso é a visão dos clientes sobre a qualidade", referindo-se a pesquisas de satisfação realizadas.

Por fim foram abordados os objetivos de aprendizado e crescimento na opinião do entrevistado. Para o mesmo, nesta perspectiva são importantes: "trabalho em equipe, bom relacionamento, agilidade no atendimento, participação em cursos, eventos e reuniões que são muito importantes".

Sobre a realização de reuniões, o entrevistado afirma que "existe um cronograma de reuniões que a gerente montou. Com base nesse cronograma, são realizadas durante o mês, reuniões com os diferentes setores. No final do mês é feito uma reunião com todos os setores, onde participa um representante de cada setor" (ENTREVISTA 06, 2007).

O entrevistado afirma ainda não haver realização de cursos e treinamentos com grande frequência. Com relação aos sistemas de informação utilizados afirma "o sistema é bem completo, estamos satisfeitos". E sobre avaliação de desempenho afirma ser a mesma formal, onde os líderes avaliam subordinados e informam os resultados a gerência.

Entre as medidas de aprendizado e crescimento consideradas importantes, o entrevistado sublinha número de treinamentos por funcionário, número de melhorias sugeridas por empregado, índice de satisfação dos funcionários, índice de motivação dos funcionários, rotatividade de funcionários, tempo médio de casa dos funcionários e nível de formação escolar dos funcionários.

7.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Embora se observe diversos pontos de convergência entre as visões dos entrevistados, tanto na comparação entre respostas obtidas quanto em relação às definições estratégicas formuladas pela organização, não é possível afirmar que exista uma convergência acentuada nas definições fornecidas.

Verifica-se, em verdade, a existência de pontos divergentes inclusive no que diz respeito às definições de visão e missão, objetivos e medidas estratégicas, conforme ficou demonstrado. Entretanto, dois fatores de maior relevância foram observados e merecem ser destacados neste momento. O primeiro está relacionado com os indicadores da organização de maneira geral, enquanto o segundo diz respeito aos objetivos e medidas específicos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

No primeiro caso levantado os entrevistados, ao serem abordados em relação à questão das medidas ou indicadores, demonstraram tendência em apresentar certo grau de dificuldade para fazer referência aos mesmos. Em especial àqueles indicadores referentes a processos da organização que apresentassem menor grau de relação com o seu centro operacional.

É o caso, por exemplo, do coordenador do centro operacional financeiro que, em resposta ao questionamento “Na sua opinião, que MEDIDAS relativas aos PROCESSOS INTERNOS são importantes acompanhar [...]?” (APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas) afirma o seguinte: “procurar estar sempre motivando e fazendo com que todos os colaboradores participem dos processos e projetos do Baía Sul Hospital Dia” (ENTREVISTA 01, 2007). Conforme fica evidenciado, o entrevistado, não somente deixa de citar medidas ou indicadores relativos aos processos internos, como aborda uma questão referente à perspectiva diversa àquela abordada na pergunta formulada.

No segundo aspecto abordado, observou-se uma dificuldade generalizada entre os entrevistados em eleger objetivos e medidas para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Em alguns casos, as respostas somente foram obtidas em virtude do auxílio do entrevistador e dos exemplos destacados no roteiro das entrevistas. Sobre esta questão, é provável que a mesma esteja relacionada com a falta de equilíbrio constatada entre as medidas de desempenho, onde apenas um, dentre todos os 56 indicadores utilizados pela empresa pode ser considerado como sendo relacionado à perspectiva de aprendizado e crescimento: item 10.2 – treinamentos por setor (quadro 3).

Uma série de aspectos também relevantes observados nas entrevistas são utilizados como embasamento para as considerações efetuadas sobre os resultados da aplicação dos questionários, os quais revelam, entre outros fatores, o nível objetivo de orientação dos funcionários à estratégia da organização.

8 ORIENTAÇÃO À ESTRATÉGIA

O objetivo deste capítulo é analisar os resultados da aplicação dos questionários, relacionando as questões pesquisadas à teoria e realizando as análises dos resultados obtidos. Para acessar a tabulação pertinente ao perfil dos respondentes vide (APÊNDICE C – Perfil dos respondentes).

8.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para fins desta análise, os itens do instrumento de coleta de dados foram distribuídos em seções, onde se discute a contribuição das atuais práticas de gestão da empresa no alinhamento da organização à estratégia, de acordo com os princípios das SFO, quais sejam: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização para produzir sinergias; tornar a estratégia trabalho de todos; tornar a estratégia um processo contínuo e; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

8.1.1 Seção 01 – traduzir a estratégia em termos operacionais

Procurou-se verificar, na opinião dos funcionários, de que forma as atuais práticas de gestão da empresa contribuem para traduzir a sua estratégia em termos operacionais.

Para tanto, observou-se que seria necessário identificar se a organização estava sendo capaz de criar um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados, descrevendo e mensurando o processo de criação de valor por meio de indicadores quantitativos, não apenas financeiros e, se utilizava para isso uma espécie de mapa estratégico.

Inicialmente procurou-se identificar o grau de conhecimento dos funcionários quanto à visão e estratégia da organização.

No que diz respeito ao conhecimento da visão, em específico, a tabela 1 mostra que 22,2% dos funcionários alegam não concordar com a afirmação: "Você conhece a declaração de visão da empresa".

Além disto, 27,8% dizem concordar pouco com tal afirmação, sendo que apenas 11,1% concordam totalmente com a mesma. Assim, 50% dos respondentes demonstram acreditar que não conhecem adequadamente a declaração de visão da organização.

TABELA 1 – Conhecimento da visão da empresa

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Muito	2	1	5,6	5,6	5,6
	Discordo Pouco	3	3	16,7	16,7	22,2
	Concordo Pouco	4	5	27,8	27,8	50,0
	Concordo Muito	5	7	38,9	38,9	88,9
	Concordo Totalmente	6	2	11,1	11,1	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Entretanto, quando questionados se concordam ou não com a afirmação de que "a visão da empresa está de acordo com aquilo que é praticado no seu dia-a-dia", surpreendentemente 55,6% alegaram concordar muito ou totalmente, conforme demonstra a tabela 2. Tal fato aponta no sentido de que, mesmo sendo frágil o seu conhecimento da declaração de visão da empresa, os funcionários são capazes de realizar conjecturas a respeito daquilo que acreditam ser o conteúdo da mesma, ainda que tais presunções sejam irreais ou, até divergentes entre si, conforme evidenciado através das entrevistas realizadas.

TABELA 2 – Relação entre visão e o dia-a-dia

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Totalmente	1	1	5,6	5,6	5,6
	Discordo Muito	2	2	11,1	11,1	16,7
	Discordo Pouco	3	1	5,6	5,6	22,2
	Concordo Pouco	4	4	22,2	22,2	44,4
	Concordo Muito	5	5	27,8	27,8	72,2
	Concordo Totalmente	6	5	27,8	27,8	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Isto ficou demonstrado nas diferentes respostas obtidas no processo de entrevistas, quando os funcionários ouvidos forneceram diferentes interpretações da visão da companhia.

Observa-se ainda, na tabela 3, que 89% dos funcionários concordam que a empresa tem um foco bastante bem determinado. Ou seja, mesmo não conhecendo a declaração de visão da empresa, acreditam que a mesma sabe aonde quer chegar.

TABELA 3 – Existência de foco

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
		a				
Válidos	Discordo Pouco	3	2	11,1	11,1	11,1
	Concordo Pouco	4	3	16,7	16,7	27,8
	Concordo Muito	5	3	16,7	16,7	44,4
	Concordo Totalmente	6	10	55,6	55,6	100,0
Total		Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Com o objetivo de identificar o grau de conhecimento dos funcionários em relação a este a estratégia organizacional, a seguinte afirmação foi inserida no instrumento de coleta de dados: "Maior parte dos funcionários conhecem em detalhes a estratégia adotada pela empresa".

Como resultado, apenas 11,1% dos respondentes demonstrou concordar totalmente com o enunciado e outros 16,7% concordaram muito. Entretanto 72,2% asseveraram discordar totalmente, muito, pouco ou no máximo concordar pouco com tal afirmativa, conforme apresentado na tabela 4.

TABELA 4 – Conhecimento da estratégia

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Totalmente	1	3	16,7	16,7	16,7
	Discordo Muito	2	1	5,6	5,6	22,2
	Discordo Pouco	3	4	22,2	22,2	44,4
	Concordo Pouco	4	5	27,8	27,8	72,2
	Concordo Muito	5	3	16,7	16,7	88,9
	Concordo Totalmente	6	2	11,1	11,1	100,0
Total		Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Tal grau de discordância é provavelmente um dos fatores mais relevantes. O não conhecimento adequado da estratégia organizacional pelos funcionários, embora permita que o seu trabalho seja orientado para aumento da eficiência operacional, tende a dificultar o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Isto ocorre, uma vez que os esforços tendem a ser difusos e não se concentram no alcance de metas relacionadas diretamente aos indicadores de ocorrência e de tendência cujas relações de causa e efeito, conduzem a organização para o alcance da sua visão.

Não obstante, quando questionados sobre a contribuição do seu trabalho diário para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa (tabela 5), novamente, os funcionários reagiram concordando muito e totalmente (88,9%) com a afirmação seguinte: "No seu dia-a-dia, as funções que você realiza com maior frequência contribuem significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa".

TABELA 5 – Contribuição das atividades operacionais para a estratégia

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Concordo Pouco	4	2	11,1	11,1	11,1
	Concordo Muito	5	6	33,3	33,3	44,4
	Concordo Totalmente	6	10	55,6	55,6	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Novamente ficou claro que o fato de não conhecerem, na maioria, a estratégia da organização, conforme demonstrado, não os impede de acreditar que seu trabalho contribui para o alcance de tais objetivos.

Do mesmo modo, as informações fornecidas durante as entrevistas realizadas vêm ao encontro aos dados obtidos por meio dos questionários, uma vez que no primeiro procedimento, os funcionários discorreram sobre suas crenças a respeito do conteúdo da estratégia organizacional sem, contudo, abranger completamente aquilo que a organização define como estratégia organizacional. O que se apresenta, muitas vezes são visões fragmentadas da estratégia organizacional. Tais visões concentram-se unicamente naquilo que possui uma implicação direta a rotina daquele determinado centro operacional. Ou seja, embora a estratégia definida pela

organização seja equilibrada nos termos do *balanced scorecard*, a sua prática apresenta-se de forma diversa: há falta de visão holística da estratégia entre os funcionários além das fronteiras dos centros operacionais.

Outro ponto considerado na pesquisa é o equilíbrio ou balanceamento entre medidas. Procurou-se identificar, na opinião dos colaboradores, se "As medidas de desempenho utilizadas pela empresa são na sua maioria medidas vinculadas a questões financeiras". Os resultados são apresentados na tabela 6.

TABELA 6 – Predominância de medidas de financeiras de desempenho

			Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Totalmente	1	1	5,6	5,6	5,6
	Discordo Muito	2	2	11,1	11,1	16,7
	Discordo Pouco	3	1	5,6	5,6	22,2
	Concordo Pouco	4	5	27,8	27,8	50,0
	Concordo Muito	5	4	22,2	22,2	72,2
	Concordo Totalmente	6	5	27,8	27,8	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Observa-se que 50% dos respondentes concordam muito ou totalmente com a afirmação. Entretanto 27,8% concordam pouco e outros 22,2% discordam pouco, muito ou totalmente.

Os dados da figura 2 demonstraram que as medidas financeiras de desempenho não são maioria dentre aquelas utilizadas pela organização. Não obstante, representam uma grande parcela dos indicadores, aparecendo em cerca de 43% do total de medidas utilizadas contra 44% referentes aos processos internos, 2% à perspectiva de aprendizado e crescimento e 11% à de clientes.

Tais constatações refletem um desequilíbrio entre as medidas ou indicadores de desempenho, de acordo com aquilo que propõe o *balanced scorecard*. Além disto, de acordo com 66,7% dos entrevistados, a empresa estaria disposta a investir em novos sistemas de gestão com a finalidade de aumentar a eficiência dos processos operacionais, conforme apresentado na tabela 7.

TABELA 7 – Pré-disposição para investir no aumento da eficiência operacional.

			Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Muito	2	1	5,6	5,6	5,6
	Discordo Pouco	3	1	5,6	5,6	11,1
	Concordo Pouco	4	4	22,2	22,2	33,3
	Concordo Muito	5	9	50,0	50,0	83,3
	Concordo Totalmente	6	3	16,7	16,7	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Este dado significa que, na visão dos funcionários, interessa para a empresa permanecer executando as atuais atividades, tentando melhorar ainda mais a eficiência dos processos, fator este considerado por Porter (1999) como essencial, porém, insuficiente. De acordo com este autor, há a necessidade de que as atividades sejam estrategicamente planejadas e, por conseguinte, que sejam mensuradas em termos de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

8.1.2 Seção 02 – alinhar a organização para produzir sinergias

Procurou-se verificar o alinhamento da organização para a produção de sinergias através de identificação da existência de conexão e integração entre os diversos setores à *estratégia coletiva*, o que tende a diminuir o isolamento entre funções especializadas.

Conforme abordado na seção anterior, os funcionários acreditam que as funções realizadas no dia-a-dia contribuem significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Entretanto, os mesmos afirmam não conhecem de fato, quais são esses objetivos e, portanto, como se relacionam. Assim, não sabem exatamente quais os indicadores de desempenho e quais as metas e iniciativas vinculadas a cada um desses objetivos.

O que ratifica tal colocação são os resultados obtidos em relação à proposição: "Você conhece todas as atividades chave para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa". Estes resultados são apresentados através da tabela 8.

TABELA 8 – Conhecimento das atividades chave

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Pouco	3	4	22,2	22,2	22,2
	Concordo Pouco	4	8	44,4	44,4	66,7
	Concordo Muito	5	4	22,2	22,2	88,9
	Concordo Totalmente	6	2	11,1	11,1	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Verifica-se que 66,7% dos funcionários afirmam discordar ou concordar pouco em relação ao conhecimento das atividades chave para alcance dos objetivos estratégicos.

Em decorrência deste fato, existe a tendência dos esforços não serem concentrados em atividades chave para a estratégia, tornando-se difusos. Além disto, é provável que; em não conhecendo as *atividades chave desenvolvidas pelos demais centros operacionais*, o aprimoramento das inter-relações entre tais atividades seja dificultado. Como consequência, a produção de sinergias torna-se um trabalho de maior complexidade, por demandar o tratamento de um número elevado de atividades.

Outro ponto interessante levantado na pesquisa é o fato de que, embora não conheçam as atividades chave para o alcance dos objetivos estratégicos, os *funcionários acreditam que as medidas de desempenho utilizadas pela empresa guardam forte relação com a sua estratégia*. O que se observa novamente é a existência de uma crença por parte dos funcionários, a qual não possui indício de fundamento lógico. Isto é, embora afirmem não saber o que deve ser mensurado, uma vez que declaram desconhecer, em maioria, a estratégia e as atividades chave para seu alcance, asseguram que existe forte relação entre as medidas de desempenho disponíveis e a estratégia, conforme demonstra a tabela 9.

TABELA 9 – Existência de relação entre medidas de desempenho e estratégia

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Muito	2	1	5,6	5,6	5,6
Discordo Pouco	3	1	5,6	5,6	11,1
Concordo Pouco	4	4	22,2	22,2	33,3
Concordo Muito	5	7	38,9	38,9	72,2
Concordo Totalmente	6	5	27,8	27,8	100,0
Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Verifica-se que 88,9% dos funcionários concordam que “as medidas de desempenho utilizadas guardam forte relação com a estratégia da empresa”. E apenas 5,6% dizem discordar muito de tal afirmação.

A decorrência lógica desta constatação é que os esforços dos membros da organização em cada centro operacional são empregados na melhoria do desempenho da totalidade dos indicadores de gestão que compete àquele centro específico. E isto se dá de maneira isolada, isto é, cada centro operacional persegue a melhoria apenas dos seus indicadores individuais. Este fator é, no entanto, desfavorável à criação de sinergias.

8.1.3 Seção 03 – tornar a estratégia trabalho de todos

O estudo procurou também verificar se as atuais práticas de gestão da organização permitem tornar a estratégia um trabalho de todos. Para isto, a organização deve ser capaz de comunicar de maneira holística a estratégia e educar a organização, expondo o conteúdo completo da estratégia e introduzindo incentivos àqueles que contribuem na realização da estratégia.

Conforme a análise já demonstra, a comunicação da estratégia através das atuais práticas de gestão da organização não é efetiva. Entretanto, alguns fatores devem ser observados, pois tem o potencial de contribuir no sentido de transformar a estratégia em um trabalho de todos. Um deles é a gestão participativa. Neste estudo, entende-se que através de uma gestão favorável à participação dos

empregados nas decisões da empresa, há maior facilidade para que estes venham a contribuir na realização da estratégia.

Deste modo, o estudo realizou o seguinte questionamento: "O seu trabalho é focado nas atividades do dia-a-dia e você não tem uma participação efetiva nas discussões sobre a forma como as coisas são realizadas".

Como resultado observou-se que 55,6% dos que responderam informaram discordar totalmente, discordar muito, discordar pouco ou concordar pouco com tal afirmação, conforme pode ser observado na tabela 10.

TABELA 10 – Presença de gestão participativa

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo Totalmente	1	2	11,1	11,1	11,1
Discordo Muito	2	1	5,6	5,6	16,7
Discordo Pouco	3	2	11,1	11,1	27,8
Concordo Pouco	4	5	27,8	27,8	55,6
Concordo Muito	5	2	11,1	11,1	66,7
Concordo Totalmente	6	6	33,3	33,3	100,0
Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Além disto, conforme observado nas entrevistas realizadas, ainda não existem, no âmbito da organização estudada, mecanismos formalmente estabelecidos para fornecimento de incentivos àqueles funcionários que realizam sugestões ou que propõe melhorias nos processos.

De acordo com os dados da tabela 11, um total de 88,9% dos entrevistados concorda, em algum grau, que a alta administração define os objetivos da empresa e depois apenas informa aos demais funcionários.

TABELA 11 – Definição e informação dos objetivos.

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Muito	2	2	11,1	11,1
	Concordo Pouco	4	6	33,3	44,4
	Concordo Muito	5	5	27,8	72,2
	Concordo Totalmente	6	5	27,8	100,0
	Total	Total	18	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Neste aspecto cabem algumas considerações. Primeiro, observa-se que a formulação dos objetivos não se apresenta participativa e segundo, embora os funcionários afirmem que a alta administração informa os objetivos, aqueles primeiros não concordam com a afirmação de que conhecem os objetivos estratégicos (Tabela 4). Desta relação, depreende-se que os meios utilizados para informar os funcionários acerca dos objetivos estratégicos da organização não se mostram, de todo, eficazes.

Ainda, 61,1% dos funcionários que responderam à pesquisa discordam totalmente, discordam pouco ou concordam pouco com a afirmação: "Você acompanha com freqüência o desempenho de todas as atividades chave para o alcance dos objetivos de longo prazo da empresa" conforme apresentado na tabela 12, o que demonstra que uma grande parcela da organização está distanciada do acompanhamento de indicadores vitais da companhia. Inclusive, conforme ficou demonstrado, não é claro para muitos funcionários quais são esses indicadores.

TABELA 12 – Acompanhamento das atividades chave

			Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Totalmente	1	1	5,6	5,6	5,6
	Discordo Pouco	3	3	16,7	16,7	22,2
	Concordo Pouco	4	7	38,9	38,9	61,1
	Concordo Muito	5	4	22,2	22,2	83,3
	Concordo Totalmente	6	3	16,7	16,7	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Outro ponto considerado é a opinião dos funcionários sobre o seu papel frente à gestão estratégica. Perguntou-se, neste sentido, se os mesmos concordam com a seguinte afirmação "A gestão estratégica da organização é tarefa para os diretores da empresa". Os resultados são apresentados na tabela 13.

TABELA 13 – Exclusividade da responsabilidade dos diretores na gestão estratégica

			Freqüência	Percentual	Percentual	Válido	Percentual	Acumulado
Válidos	Discordo Totalmente	1	2	11,1	11,1			11,1
	Discordo Muito	2	2	11,1	11,1			22,2
	Discordo Pouco	3	1	5,6	5,6			27,8
	Concordo Pouco	4	5	27,8	27,8			55,6
	Concordo Muito	5	4	22,2	22,2			77,8
	Concordo Totalmente	6	4	22,2	22,2			100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0			

Fonte: Autor, 2007

Do total de respondentes, 44,4% concordam muito ou totalmente com a afirmação, e outros 27,8% dizem concordar pouco. O total daqueles que concorda, em algum grau, com tal assertiva é de 72,2%. Ou seja, acreditam que não podem contribuir com a gestão estratégica e que esta é papel dos diretores da empresa.

Portanto, observa-se aqui um aparente paradoxo, uma vez que 88,9% dos respondentes responderam acreditar que suas atividades diárias contribuem significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A explicação mais provável para tal constatação é que os funcionários não diferenciam adequadamente as expressões gestão estratégica e planejamento estratégico. Demonstram deste modo, acreditar que o planejamento estratégico é algo para os diretores da empresa e que suas atividades diárias, de algum modo contribuem para o alcance dos objetivos estabelecidos pelos mesmos.

8.1.4 Seção 04 – tornar a estratégia um processo contínuo

Para tornar a estratégia um processo contínuo, as práticas de gestão da organização devem possibilitar o desenvolvimento do processo de aprendizado e adaptação estratégica. Tal processo se dá a partir da inserção do tema estratégia na agenda organizacional, do uso de sistemas analíticos e de *feedback* e do teste das hipóteses sobre as relações de causa e efeito.

Assim, os funcionários foram solicitados a posicionar-se quanto a seguinte afirmação: "A empresa pensa sempre no futuro, ou seja, capacita-se para enfrentar os desafios que poderão surgir, tomando ações planejadas com bastante antecedência". Os resultados são apresentados através da tabela 14:

TABELA 14 – Existência de cultura voltada para o planejamento.

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Pouco	3	4	22,2	22,2	22,2
	Concordo Pouco	4	6	33,3	33,3	55,6
	Concordo Muito	5	2	11,1	11,1	66,7
	Concordo Totalmente	6	6	33,3	33,3	100,0
Total		Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Observa-se que 55,6% dos funcionários afirmam discordar ou concordar pouco com a proposição e que 33,3% concordam totalmente. Tais informações permitem supor que as atuais práticas de gestão não estejam voltadas para a ação preventiva e para o planejamento através, por exemplo, da definição de iniciativas para melhoria do desempenho de indicadores chave da estratégia.

Tal raciocínio é, de certo modo, corroborado através dos resultados obtidos no enunciado cuja afirmação é: "As iniciativas, em geral, são tomadas para a solução de situações que já ocorreram", os quais são apresentados na tabela 15.

TABELA 15 – Predominância de ações corretivas

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Muito	2	2	11,1	11,8	11,8
	Concordo Pouco	4	5	27,8	29,4	41,2
	Concordo Muito	5	5	27,8	29,4	70,6
	Concordo Totalmente	6	5	27,8	29,4	100,0
Total		Total	17	94,4	100,0	
Em branco	0	0	1	5,6		
Total			18	100,0		

Fonte: Autor, 2007

Entre os respondentes, 55,6% concordam muito ou totalmente com a afirmação de que as iniciativas tomadas são, em geral, corretivas. Outros 27,8% concordam também com a proposição, porém, com menor intensidade.

Ocorre também que a falta de vínculo objetivo entre a estratégia e os indicadores empregados pela organização, não permite que sejam estabelecidas relações de causa e efeito entre medidas o que, de acordo com a proposta do *balanced scorecard*, permitiria o aprendizado estratégico, por meio do teste de correlação das relações estabelecidas entre as diferentes medidas de desempenho.

Sem embargo a estas colocações, ficou evidenciado na tabela 16, que 83,3% dos funcionários concordam que a empresa já se encontra hoje em uma posição exclusiva e valiosa, pois realiza um conjunto de atividades que a diferencia substancialmente das demais.

TABELA 16 – Adequação da posição estratégica atual

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Pouco	3	3	16,7	16,7	16,7
	Concordo Pouco	4	2	11,1	11,1	27,8
	Concordo Muito	5	8	44,4	44,4	72,2
	Concordo Totalmente	6	5	27,8	27,8	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Ou seja, a estratégia da organização na visão dos funcionários e conforme definida por Porter (1999) está sendo adequadamente executada. É importante observar, no entanto, que a visão dos funcionários sobre esta questão não representa, de fato, a realidade da situação estratégica organizacional, já que o mencionado autor, afirma ainda que a liderança em determinado setor deva ser medida pela rentabilidade obtida pela empresa frente à média de seus concorrentes. Neste sentido, a administração da organização coloque que a empresa ainda necessita aumentar o número de procedimentos realizados por período para atingir o seu equilíbrio financeiro.

A tabela 17, mostra ainda que os funcionários acreditam ser possível melhorar a posição da empresa no seu setor de atuação.

TABELA 17 – Possibilidade de melhora da posição estratégica

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Pouco	3	1	5,6	5,6	5,6
	Concordo Pouco	4	2	11,1	11,1	16,7
	Concordo Muito	5	7	38,9	38,9	55,6
	Concordo Totalmente	6	8	44,4	44,4	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Dentre os respondentes, um número ainda maior, 94,4% concorda em algum grau com a afirmação “A empresa deseja estar em uma posição exclusiva e valiosa no seu ramo de atividade, criando um conjunto de atividades diferenciado das demais empresas do setor”.

8.1.5 Seção 05 – mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

A efetiva implantação da metodologia do *balanced scorecard* pressupõe que a organização compreenda o sistema como um programa efetivo de mudança na forma como se gerencia e se trabalha na organização.

Deste modo, o presente estudo pretendeu investigar em que grau a filosofia da organização, em especial dos seus gestores, possibilitaria a introdução do modelo estudado. A primeira afirmação à qual os funcionários responderam neste sentido foi a seguinte: “A empresa investe constantemente no aprimoramento dos processos de gestão”. Os resultados obtidos são apresentados através da tabela 18.

TABELA 18 – Existência de investimento em processos de gestão

		Frequência		Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Muito	2	2	11,1	11,1	11,1
	Discordo Pouco	3	3	16,7	16,7	27,8
	Concordo Pouco	4	3	16,7	16,7	44,4
	Concordo Muito	5	6	33,3	33,3	77,8
	Concordo Totalmente	6	4	22,2	22,2	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Dentre os respondentes, 55,5% concorda muito ou totalmente com a afirmação de que há investimento constante no aprimoramento dos processos de gestão. Outros 16,7% também concordam, porém, com menor intensidade.

Tendo em vista o fato de que as implementações atuais da ferramenta *balanced scorecard* se dão, de maneira geral, por meio da utilização de *softwares* específicos, o estudo teve a preocupação de verificar a existência de uma pré-disposição neste sentido.

Para tanto, os funcionários posicionaram-se em relação a seguinte afirmação: "A empresa adotaria um sistema cuja finalidade é alinhar as ações do dia-a-dia à sua estratégia, ainda que isto lhe exigisse um investimento moderado". Os resultados obtidos são apresentados por meio da tabela 19.

TABELA 19 – Posicionamento em relação à possibilidade da adoção de sistema de gestão estratégica

			Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	Discordo Muito	2	1	5,6	5,6	5,6
	Concordo Pouco	4	6	33,3	33,3	38,9
	Concordo Muito	5	9	50,0	50,0	88,9
	Concordo Totalmente	6	2	11,1	11,1	100,0
	Total	Total	18	100,0	100,0	

Fonte: Autor, 2007

Observa-se que apenas 5,6% dos respondentes afirmam discordar muito em relação a este enunciado, sendo que 61,1% concordam muito ou totalmente. Desta forma, verifica-se a existência de um sentimento dos funcionários favorável a presença de uma pré-disposição da empresa no sentido de investimento em um sistema de gestão estratégica. Tal fator é confirmado pelo constante interesse apresentado pela administração da organização em melhorar continuamente as suas práticas de gestão, sempre que demonstrado serem estas adequadas as suas necessidades.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo é retomar os principais pontos, referentes à teoria relacionada e, levantados ao longo do desenvolvimento do estudo. Com base em tais considerações, responde-se o problema de pesquisa. São apresentadas ainda neste capítulo, considerações sobre os limites do presente trabalho e recomendações para estudos posteriores.

9.1 PRINCIPAIS PONTOS - TEORIA

Inicialmente, deve-se considerar a complexidade do conceito de estratégia nos dias atuais. Muitas são as definições existentes e, portanto, é necessário que o *profissional que lida com esta questão* saiba analisar cada situação e selecionar adequadamente a sua referência. Este estudo, em particular, optou pela compreensão da estratégia enquanto o processo de definição de um conjunto de atividades inter-relacionadas, distintas daquelas executadas pelos concorrentes, que deverão ser desenvolvidas pela empresa com o objetivo de criar uma posição exclusiva e valiosa para a mesma dentro do seu setor de atuação, conceito este desenvolvido por Porter (1996).

Um outro ponto fundamental no desenvolvimento deste estudo, também abordado pelo autor, foi a observação da diferença entre a eficiência operacional e a estratégia. As práticas de gestão organizacional da empresa Baía Sul Hospital Dia foram observadas à luz desta relação conceitual, que afirma ser a eficiência operacional a simples execução de atividades análogas àquelas implementadas pelas empresas que concorrem naquele setor através de meios melhores e mais eficientes. Afirma-se ainda, neste sentido, que tanto a eficiência operacional quanto a estratégia são fatores essenciais para qualquer organização que deseje obter um desempenho superior. Entretanto, a eficiência operacional apenas é insuficiente.

O estudo também levantou a questão da dificuldade existente na implementação de estratégias. De acordo com a teoria sobre o assunto, muitas são as empresas que,

embora elaborem o seu planejamento estratégico, não conseguem fazer com que este seja colocado em prática, pois não o vinculam adequadamente às atividades táticas a serem desenvolvidas pela organização.

Com isto, o presente trabalho entendeu por abordar a ferramenta *balanced scorecard*, a qual possui como finalidade básica, equilibrar as medidas de desempenho da organização em torno da execução estratégica. Tal abordagem foi efetuada através da análise do alinhamento estratégico da empresa objeto do estudo, com base no referencial teórico pertinente.

9.2 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

Os objetivos específicos do presente estudo foram considerados atingidos e, como principais resultados, foram identificados os seguintes pontos: (a) A empresa possui uma estratégia definida; (b) Os objetivos estratégicos estabelecidos são equilibrados em relação às perspectivas do *balanced scorecard*; (c) Os esforços são concentrados no aumento da eficiência operacional; (d) Os funcionários possuem uma visão fragmentada do desempenho organizacional; (e) Os indicadores concentram-se em questões financeiras e relativas aos processos; (f) O alinhamento estratégico é fraco; (g) Existe clima favorável à mudança; (h) A empresa preocupa-se com o desenvolvimento das práticas de gestão.

É possível afirmar que a empresa possui uma estratégia definida, uma vez que foi observada a existência de um plano estratégico desenvolvido em 2006, que estabelece, entre outros, a visão, a missão e os objetivos da organização, os quais apresentam, conforme demonstrado, um equilíbrio em relação às perspectivas do *balanced scorecard*. A organização afirmou não haver utilizado o BSC em seu planejamento e em sua gestão. Deste modo, estudo levantou a hipótese da possível influência das práticas emanadas pelo manual de acreditação hospitalar enquanto responsáveis parciais pela definição equilibrada de objetivos estratégicos, uma vez que não foram completamente esclarecidos os meios objetivos utilizados para a definição dos mesmos.

Embora o plano estratégico esteja definido e documentado, observa-se uma grande concentração de esforços no aumento da eficiência operacional sem associação adequada aos objetivos estratégicos, demonstrada pela visão fragmentada do desempenho organizacional que apresentam os funcionários, já que 66,7% desconhecem diversas atividades chave, bem como pelo desequilíbrio entre os indicadores de desempenho, onde 87% são relacionados a questões financeiras e de processos. Decorre destes fatores, o fraco alinhamento estratégico verificado, onde apenas 27,8% dos funcionários afirmam conhecer muito ou totalmente a estratégia da empresa, e 61,1% afirmam não acompanhar com frequência o desempenho das atividades chave para o alcance dos objetivos de longo prazo da empresa.

Entretanto, também foi possível identificar na organização um clima favorável à mudança, através da atitude demonstrada pelos diversos agentes entrevistados, bem como a preocupação constante da administração da empresa com a adoção de boas práticas de gestão, demonstrada durante as entrevistas e nos dados, onde 72,2% dos funcionários concordam que a empresa investe constantemente no aprimoramento dos processos de gestão.

9.3 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações apresentadas, este estudo considerou que, não obstante o nível reduzido de alinhamento estratégico decorrente do atual modelo de gestão, existem fatores favoráveis a melhoria deste aspecto na empresa Baía Sul Day Hospital S.A..

Entende-se ainda, neste sentido, que a adequada implementação da estratégia organizacional – fator que depende fundamentalmente do nível de alinhamento existente – tem por consequência a ampliação das chances de posicionamento da organização de maneira exclusiva e valiosa no seu setor de atuação e conquista de vantagem competitiva sustentável.

9.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo limitou-se à análise do alinhamento estratégico da organização estabelecida como seu objeto. Utilizou para isto, prioritariamente conceitos vinculados ao *balanced scorecard*, o qual se demonstra um dos principais instrumentais para a criação de organizações que se gerenciam em torno da execução, aprendizado e adaptação da estratégia.

Portanto, à luz dos resultados obtidos, o presente estudo recomenda o desenvolvimento efetivo do sistema de gestão estratégica *balanced scorecard* para o Baía Sul Day Hospital, utilizando a metodologia proposta por Kaplan & Norton (1997) e apresentada neste estudo. Entretanto é importante salientar que, para tal propósito, faz-se imprescindível o pleno interesse e comprometimento da diretoria da organização e do conselho de administração com todo o processo e com a mudança que este deverá ocasionar na forma como a organização é gerida.

Ainda, é interessante observar que, em virtude da existência de diversas ferramentas de *software* que visam permitir a aplicação de todo o potencial do BSC, entende-se recomendável um estudo comparativo entre as diferentes soluções aplicadas ao *balanced scorecard*, com o objetivo de estabelecer vantagens e desvantagens dos mesmos, permitindo a seleção adequada da ferramenta de apoio ao modelo teórico.

Pode-se, ainda, recomendar a utilização da metodologia empregada no presente estudo para analisar o alinhamento estratégico em organizações de diferentes setores, bem como de empresas que já adotam o *balanced scorecard* incluindo, portanto, hospitais e organizações da área da saúde.

REFERÊNCIAS

ABNT, **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. São Paulo, 2007. Disponível online em <<http://www.abnt.org.br/>> Acesso em 29 de maio de 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BINDER, Marcelo Pereira. **Estratégia Empresarial** : A Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. RAE vol. 43 nº4. Out/Dez 2003.

BSCFS, **Balanced Scorecard Funcional Standards Release 1.0a**. BSCol : Lincoln, 2000. Disponível online em <<https://www.bscol.com/pdf/Standardsv10a.pdf>> Acesso em 14 de outubro de 2006.

BSCOL, **Balanced Scorecard Collaborative**. Lincoln, 2007. Disponível online em <https://www.bscol.com/bsc_online/learning/sfo/> Acesso em 04 de maio de 2007a.

_____. **Balanced Scorecard Collaborative**. Lincoln, 2007a. Disponível online em <https://www.bscol.com/bsc_online/technology/certified/> Acesso em 06 de maio de 2007b.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHARAN, R; GOLVIN, G. Why CEO's Fail. **Fortune**. 21 de junho de 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica** : São Paulo : Saraiva, 2004.

ERNST & YOUNG. **Measures That Matter**. Boston, 1998.

GAZETA MERCANTIL. **Construtora aposta em centros médicos**. Salvador. 30 de outubro de 2006. Disponível online em <http://casa.abril.com.br/arquitetura/forum/sust/materias/clipping020.shtml>> Acesso em 20 de maio de 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

GOLDSMITH, Seth B; GOLDFIELD, Norbert. **Ambulatory Surgery** : A collection of articles from *Journal of ambulatory care management*. Aspen Publishers. Gaithersburg, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro** : estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEPWORTH, Paul. Weighing it up : a literature review for the balanced scorecard. **Journal of Management Development**. Volume 17 Number 8, 1998.

ISO, **International Standardization Organization**. Genebra, 2007. Disponível online em <http://www.iso.org/>> Acesso em 29 de maio de 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia** : the strategy-focused organization : como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos** : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7. ed Rio de Janeiro :: ELSEVIER, 2004.

KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey 1970.

KIECHEL, W. Corporate Strategists under Fire. **Fortune**. 27 de dezembro de 1982.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LETZA, Stephen R. The design and implementation of a balanced business scorecard : a analisys of three companies in practice. **Business Process Re-engineering & Management Journal**. Volume 2 Number 3, 1996.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETO, José Salibi, Dos custos à performance. **HSM Management**, São Paulo : 13, 6-11, mar/abr. 1999.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. ISCTE : Lisboa. Setembro de 2001.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard: maximizing performance and maintaining results**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

OLVE, Nils-Goran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance : um guia prático para o uso do 'balanced scorecard'**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ONA, Organização Nacional de Acreditação. **Manual Brasileiro de Acreditação: Manual das Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares**. Brasília, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Competição = On competition** : estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SELF, James. Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard, **Performance Measurement and Metrics**. Volume 5 Number 3, 2004.

SILVA, João José Cândido da. **Seminários em Administração: Gestão Hospitalar**. Disciplina optativa do curso de graduação em ciências da Administração. Florianópolis, UFSC, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WHO, World Health Organization, Constitution. **World Health Organization**, Genebra, 1946. Disponível online em <http://www.searo.who.int/aboutsearo/pdf/const.pdf> Acesso em 01 de dezembro de 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas

01. De acordo com a sua opinião, como seria definida de maneira simples, completa e concisa a VISÃO DO BAÍA SUL HOSPITAL DIA?

Conceito: Visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela gostaria de se ver no futuro. Visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera.

Visão pode ser definida como sendo "um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível".

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.

02. Como poderíamos definir de maneira simples, completa e concisa a MISSÃO DO BAÍA SUL HOSPITAL DIA?

O conceito de missão procura responder a seguinte questão: Qual a razão da existência da organização?

Ou ainda: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

03. Em uma frase, como poderia ser expresso o OBJETIVO FINANCEIRO que deriva da declaração de visão do Baía Sul Hospital Dia?

04. Na sua opinião, que MEDIDAS FINANCEIRAS o Baía Sul Hospital Dia deve acompanhar para verificar o alcance da sua VISÃO?

Veja exemplos de medidas financeiras:

receita, receita por funcionário, volume de investimentos por total de receita, receita por cliente, lucratividade por cliente, custos totais, despesas, retorno sobre investimento, clientes ou procedimentos não lucrativos, custos unitários por cliente ou procedimento, lucratividade (percentual da receita), etc.

05. Em uma frase, como poderia ser expresso o OBJETIVO MERCADOLÓGICO E DE CLIENTES que deriva da declaração de visão do Baía Sul Hospital Dia?

06. Na sua opinião, que MEDIDAS relativas ao MERCADO E CLIENTES o Baía Sul Hospital Dia deverá utilizar para dar suporte aos objetivos da perspectiva financeira?

Veja exemplos de medidas de mercado e clientes:

participação de mercado (em relação aos concorrentes), captação de clientes, retenção de clientes, índices de satisfação dos clientes, consolidação da marca, reconhecimento na sociedade, fortalecimento da imagem da empresa, ampliação da região de atuação, etc.

07. Em uma frase, como poderia ser expresso o OBJETIVO DE PROCESSOS INTERNOS que deriva da declaração de visão do Baía Sul Hospital Dia?

08. Na sua opinião, que MEDIDAS relativas aos PROCESSOS INTERNOS são importantes acompanhar para permitir ao Baia Sul Hospital Dia o alcance daqueles objetivos estabelecidos na perspectiva do cliente?

Veja exemplos de medidas de processos internos:

tempo de procedimentos específicos (cirurgia, internação, espera, etc.), rotatividade de recursos (leitos, etc.), tempo de espera por materiais, agilidade no relacionamento com fornecedores, prazos de fornecedores, terceiros, índices de produtividade, ocorrências indesejáveis (infecções, erros, etc.), etc.

09. Em uma frase, como poderia ser expresso o OBJETIVO DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO que deriva da declaração de visão do Baia Sul Hospital Dia?

10. Na sua opinião, para que o Baia Sul Hospital Dia alcance os objetivos da perspectiva de processos internos, quais MEDIDAS DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO necessitam de acompanhamento?

Veja exemplos de medidas de aprendizado e crescimento:

número de treinamentos por funcionário, investimento em pesquisa e desenvolvimento, número de melhorias sugeridas por empregado, número de melhorias sugeridas e implementadas, custos de treinamento/desenvolvimento por funcionário, índice de satisfação dos funcionários, índice de motivação dos funcionários, rotatividade de funcionários, tempo médio de casa dos funcionários, número de gerentes mulheres, taxa de absenteísmo, número de candidatos a empregos na empresa, nível de formação escolar dos funcionários, etc.

APÊNDICE B – Questionário direcionado aos funcionários



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Quem sou eu e por que preciso da sua ajuda:

Meu nome é *Silvio Roberto Seara Júnior*, sou formando da UFSC e estou desenvolvendo um trabalho de conclusão de curso sobre o tema *Balanced Scorecard*. Assim, suas respostas serão de grande auxílio neste projeto. Não é necessário identificar-se. Após a conclusão das respostas, por favor entregar o questionário preenchido na recepção da empresa.

Questionário

A	A empresa pensa sempre no futuro, ou seja, capacita-se para enfrentar os desafios que poderão surgir, tomando ações planejadas com bastante antecedência.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
B	A empresa deseja estar em uma posição exclusiva e valiosa no seu ramo de atividade, criando um conjunto de atividades diferenciado das demais empresas do setor.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
C	A empresa já encontra-se hoje em uma posição exclusiva e valiosa pois realiza um conjunto de atividades que a diferencia substancialmente das demais.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
D	A empresa tem um foco bastante bem determinado, ou seja, demonstra saber o que quer.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
E	Você conhece a declaração de visão da empresa.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
F	A visão da empresa está de acordo com aquilo que é praticado no seu dia-a-dia.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
G	Maior parte dos funcionários conhecem em detalhes a estratégia adotada pela empresa.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
H	No seu dia-a-dia, as funções que você realiza com maior frequência contribuem significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
I	Você conhece todas as atividades chave para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
J	Você acompanha com frequência o desempenho de todas as atividades chave para o alcance dos objetivos de longo prazo da empresa.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
K	A empresa investe constantemente no aprimoramento dos processos de gestão.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
L	A gestão estratégica da organização é tarefa para os diretores da empresa.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
M	As medidas de desempenho utilizadas pela empresa são na sua maioria medidas vinculadas à questões financeiras.	DISCORDO		CONCORDO			
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente

N	As medidas de desempenho utilizadas guardam forte relação com a estratégia da empresa.	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
O	A alta administração define os objetivos da empresa e depois informa aos demais funcionários.	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
P	As iniciativas, em geral, são tomadas para a solução de situações que já ocorreram.	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
Q	O seu trabalho é focado nas atividades do dia-a-dia e você não tem uma participação efetiva nas discussões sobre a forma como as coisas são realizadas.	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
R	A empresa estaria disposta a investir em novos sistemas de gestão com a finalidade de aumentar a eficiência dos processos operacionais.	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente
S	A empresa adotaria um sistema cuja finalidade é alinhar as ações do dia-a-dia à sua estratégia, ainda que isto lhe exigisse um investimento moderado.	DISCORDO			CONCORDO		
		Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente

Perfil do respondente

A	Idade	<input type="text"/>
B	Área de formação	<input type="text"/>
C	Experiência profissional	<input type="text"/>
D	Título do cargo atual	<input type="text"/>
E	Tempo no cargo atual	<input type="text"/>
F	Tempo na organização	<input type="text"/>

APÊNDICE C – Perfil dos respondentes

TABELA 20 – Idade

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	19	1	5,6	9,1	9,1
	23	1	5,6	9,1	18,2
	27	2	11,1	18,2	36,4
	32	2	11,1	18,2	54,5
	33	2	11,1	18,2	72,7
	36	1	5,6	9,1	81,8
	37	2	11,1	18,2	100,0
	Total	11	61,1	100,0	
Em branco	0	7	38,9		
Total		18	100,0		

Fonte: Autor, 2007

TABELA 21 – Área de formação

		Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Em branco	0	9	50,0	50,0
Válidos	administrativo	1	5,6	55,6
	senac	1	5,6	61,1
	sup incompleto	1	5,6	66,7
	tec enfermagem	5	27,8	94,4
	tec grau humanas	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	

Fonte: Autor, 2007

TABELA 22 – Experiência profissional (meses)

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	13	1	5,6	16,7	16,7
	60	1	5,6	16,7	33,3
	72	1	5,6	16,7	50,0
	120	1	5,6	16,7	66,7
	144	1	5,6	16,7	83,3
	180	1	5,6	16,7	100,0
	Total	6	33,3	100,0	
Em branco	0	12	66,7		
Total		18	100,0		

Fonte: Autor, 2007

TABELA 23 – Título do cargo atual

		Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Em branco	0	9	50,0	50,0
Válidos	aux administrativo	1	5,6	55,6
	repcionista	1	5,6	61,1
	tec enfermagem	7	38,9	100,0
	Total	18	100,0	

Fonte: Autor, 2007

TABELA 24 – Tempo no cargo atual (meses)

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	2	1	5,6	10,0	10,0
	3	1	5,6	10,0	20,0
	10	1	5,6	10,0	30,0
	11	1	5,6	10,0	40,0
	12	2	11,1	20,0	60,0
	24	2	11,1	20,0	80,0
	72	1	5,6	10,0	90,0
	144	1	5,6	10,0	100,0
	Total	10	55,6	100,0	
Em branco	0	8	44,4		
Total		18	100,0		

Fonte: Autor, 2007

TABELA 25 – Tempo na organização (meses)

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válidos	2	1	5,6	12,5	12,5
	11	1	5,6	12,5	25,0
	12	1	5,6	12,5	37,5
	24	4	22,2	50,0	87,5
	26	1	5,6	12,5	100,0
	Total	8	44,4	100,0	
Em branco	0	10	55,6		
Total		18	100,0		

Fonte: Autor, 2007